

Henje Hyppänen-Joutsa

ORGANISAATION OPPIMISKYKY OSANA  
STRATEGISTA HENKILÖSTÖJOHTAMISTA

Tulevaisuuden osaaminen –alkukartoitus

Lounais-Suomen Syöpäyhdistyksessä

Liiketalouden koulutusohjelma

Henkilöstöjohtamisen suuntautumisvaihtoehto

2012

ORGANISAATION OPPIMISKYKY OSANA STRATEGISTA HENKILÖSTÖ-  
JOHTAMISTA – TULEVAISUUDEN OSAAMINEN – ALKUKARTOITUS  
LOUNAI-SUOMEN SYÖPÄYHDISTYKSESSÄ

Hyppänen-Joutsa, Henje  
Satakunnan ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Huhtikuu 2012  
Ohjaaja: Heinonen, Eila  
Sivumäärä: 106  
Liitteitä: 5

Asiasanat: kolmas sektori, strategian implementointi, sisäinen markkinointi, osaamisen johtaminen

---

Henkilöstöjohtaminen on usein tasapainoilua tuloksellisuuden ja hyvinvoinnin väli-  
maastossa. Nämä eivät kuitenkaan aina ole ristiriidassa keskenään, vaan parhaassa  
tapauksessa saavat aikaan positiivisen kierteen siten, että henkilöstöjohtamisen eri  
ulottuvuuksilla saavutetaan menestystä liiketoiminnassa ja vaikutetaan tuottavuuden  
kasvuun samalla, kun huolehditaan henkilöstön hyvinvoinnista ja osaamisesta.

Tämä pätee myös kolmannella sektorilla eli ns. järjestökentällä, vaikka yleishyödylli-  
set yhteisöt eivät toiminnallaan voittoa tavoittelsikaan. Sosiaali- ja terveysalalla val-  
litsee muutostilanne, jossa julkisrahoitteisia palveluja on yhä enenevässä määrin  
avattu kilpailulle. Lisäksi alalla on jo nyt – saati tulevaisuudessa suurten ikäluokkien  
jäädessä eläkkeelle – pulaa ammattitaitoisista työntekijöistä. Varsinkin järjestöille  
tämä on uusi tilanne niiden joutuessa kilpailemaan yritysmaailman kanssa paitsi  
markkinaosuuksista myös osaavasta henkilökunnasta.

Osaamisstrategia, sen paremmin kuin muutkaan strategiat, ei pelkällä kirjaamisella  
muutu järjestelmälliseksi ja tavoitteelliseksi toiminnaksi. Strategia tulee myydä orga-  
nisaation eri toimijoille sisäisen markkinoinnin keinoin ja vuorovaikutteista viestintää  
hyväksi käyttäen. Vasta aidon dialogin kautta työyhteisössä voi syntyä jaettu  
ymmärrys siitä, mihin suuntaan toimintaa lähdetään yhdessä suuntaamaan.

Tämän opinnäytetyön tarkoitus on toimia alkukartoituksena kolmannen sektorin jär-  
jestöorganisaatiossa myöhemmin toteutettavalle ”Tulevaisuuden osaaminen” –  
valmennusohjelmalle, jonka tavoitteena on osaamisstrategian implementointi johta-  
miskäytäntöihin. Tutkimuksessani selvitin organisaation oppimiskykyä ja -ilmapiiriä.  
Tavoitteena oli tunnistaa, missä asioissa kohdeorganisaatiossa tarvittaisiin eniten ke-  
hittämistä oppimisen edellytysten parantamiseksi. Oppivan organisaation testillä mit-  
tasin mm. johtamiskulttuuria, organisaation rakennetta ja joustavuutta, yhteistyötä  
sekä oppimisilmastoa. Lisäksi testillä mitattiin työyhteisössä toimivien ihmisten ajat-  
telumalleja, koska ne saattavat olla suurin este muutoksen toteuttamiselle. Suoritta-  
mani tutkimuksen perusteella kohdeorganisaation tulee ensinnäkin lisätä avoimuutta ja  
käsitellä virheitä positiivisesti oppimisen kannalta. Jotta organisaatio voi hyödyntää  
osaamistaan menestyksekkäästi, tulee sen myös keskustella yhteisistä tavoitteista, an-  
taa työntekijöille palautetta työsuorituksista ja kannustaa heitä jatkuvaan oppimiseen.

THE LEARNING ABILITY OF AN ORGANISATION AS A FACTOR ON  
STRATEGIC HRD - A PRIMARY SURVEY PROJECT "THE FUTURE COMPE-  
TENCE IN THE CANCER FOUNDATION OF SOUTHWESTERN FINLAND"

Hyppänen-Joutsa, Henje

Satakunnan ammattikorkeakoulu, Satakunta University of Applied Sciences

Degree Programme in Business

April 2012

Supervisor: Heinonen, Eila

Number of pages: 106

Appendices: 5

Keywords: third sector, implementation of strategy, internal marketing, management of expertise

---

Human resource management often is a balancing act between productivity and wellbeing of staff. These are not always mutually exclusive, but they can, in the best case scenario, even create a virtuous circle so that an organisation can with proficient human resource management reach success on business and growth of productivity.

As well, this also applies on associations, so called the third sector, even if they are non-profit-making. There's an on-going change in social services and health care where more and more publicly-funded services have been opened up for competition. In addition, there's already now a shortage of capable employees, not to mention once the baby boom generation retires. This is a new state of affairs for non-profit organisations especially, as they are now forced to compete with corporations not only for market share, but for accomplished staff as well.

Like any other strategies, competence strategy doesn't turn into organized and goal-oriented action just by documenting it. The strategy needs to be sold to the different actors of an organization by internal marketing and utilizing interactive communication. A shared understanding of future direction can only be formed through meaningful dialogue in the work community.

My attempt was to explore the learning environment and ability of an organisation operating in the third sector. The objective of my thesis was to recognize in which areas a given organisation must improve to enhance the premise of learning. A learning organisation test was used to measure e.g. organisational culture and management system, opportunities to participate in decision making, interaction, organisational structure and flexibility, cooperation, as well as learning environment and opportunities. The test was also used to survey the views of people operating in the workplace, as they can be the largest obstacle for implementing change.

According to my study, as the organisation takes its first steps towards being a learning organisation, it must increase transparency, discuss common goals, process mistakes as positive factors in regards to learning, encourage employees towards continued learning, and provide them feedback on their performance.

# SISÄLLYS

|     |  |    |
|-----|--|----|
| 1   | JOHDANTO.....  | 5  |
| 2   | LOUNAIS-SUOMEN SYÖPÄYHDISTYS R.Y.....                            | 7  |
| 2.1 | Toimintaympäristö.....   | 7  |
| 2.2 | Henkilöstö.....  | 9  |
| 2.3 | Strategia .....  | 11 |
| 2.4 | Tulevaisuuden haasteet .....                                     | 14 |
| 3   | STRATEGINEN HENKILÖSTÖJOHTAMINEN .....                           | 17 |
| 3.1 | Strateginen johtaminen ja organisaatioiden ansaintalogiikka..... | 17 |
| 3.2 | Strategiset HRD-prosessit.....                                   | 19 |
| 3.3 | Henkilöstöjohtamisen ulottuvuudet .....                          | 28 |
| 4   | STRATEGIAN VIESTINTÄ SISÄISEN MARKKINOINNIN KEINAIN .....        | 31 |
| 4.1 | Sisäinen markkinointi .....                                      | 31 |
| 4.2 | Sisäisen markkinoinnin keinot.....                               | 35 |
| 4.3 | Vuorovaikutteinen strategian viestintä .....                     | 39 |
| 5   | OSAAMISSTRATEGIAN IMPLEMENTOINTIIN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT... 42     |    |
| 5.1 | Organisaatio oppimisympäristönä .....                            | 42 |
| 5.2 | Osaamisstrategia ja ydinosaaminen .....                          | 47 |
| 5.3 | Oppimismyönteinen organisaatiokulttuuri .....                    | 49 |
| 5.4 | Organisaation oppimiskyky .....                                  | 52 |
| 5.5 | Organisationaalinen oppiminen .....                              | 55 |
| 6   | EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN.....                        | 61 |
| 6.1 | Tutkimuksen tarkoitus, tavoitteet ja viitekehys .....            | 61 |
| 6.2 | Tutkimusmenetelmä ja tutkimuksen luotettavuus .....              | 65 |
| 7   | TUTKIMUSTULOKSET.....  | 68 |
| 8   | TULOSTEN TARKASTELU JA JOHTOPÄÄTÖKSET.....                       | 79 |
| 8.1 | Organisaation oppimisen edellytysten parantaminen .....          | 79 |
| 8.2 | Reflektointi osana oppimisprosessia.....                         | 85 |
| 9   | JATKOTUTKIMUKSEN AIHEET .....                                    | 89 |
|     | LÄHTEET.....   | 91 |
|     | LIITTEET   |    |

## 1 JOHDANTO

Syksyllä 2011 suomalaiset työmarkkinakeskusjärjestöt neuvottelivat keinoista, joilla turvattaisiin Suomen kilpailukyky sekä työllisyyden ja ostovoiman mahdollisimman myönteinen kehitys globaalisti epävarmassa taloudellisessa tilanteessa. Lokakuussa solmimassaan raamisopimuksessa järjestöt kiinnittivät erityistä huomiota mm. osaamisen ja innovaatiotoiminnan laaja-alaiseen kehittämiseen. ”Muutostilanteisiin sopeutumiseksi, työn tuottavuuden lisäämiseksi ja työurien pidentämiseksi työntekijöiden mahdollisuuksia ammattitaidon päivittämiseen ja osaamisen kehittämiseen parannetaan”, totesivat sopimuksen allekirjoittaneet järjestöt. Tavoitteena oli luoda työpaikoille toimintamalleja, joilla työntekijöiden ammatillista osaamista kehitetään suunnitelmallisesti liiketoiminnan tai julkispalvelujen tarpeista käsin sekä työntekijöiden pitkän aikavälin työllistymismahdollisuuksia silmällä pitäen. (Elinkeinoelämän Keskusliiton EK:n [www-sivut](http://www.sivut) 2011.)

Merkityksellinen työ ja jatkuvan oppimisen mahdollisuudet ovatkin tärkeimpiä asioita, joita organisaatio voi työntekijöilleen tarjota. Kehittämistoiminta, johon työntekijät aktiivisesti voivat osallistua, johtaa tehokkaaseen, toimintakykyiseen organisaatioon. 1980-luvun lopulla syntynyt käsite ”oppiva organisaatio” korostaa organisaation kaikkien jäsenten jatkuvaa oppimista ja syvällistä muutosta, mikä vaikuttaa organisaation toimintatapaan ja sen menestymiseen tulevaisuudessa. (Hanhinen 2010, 111.) Aito osaamisen johtaminen ja oppivan organisaation kehittyminen edellyttävät kuitenkin jatkuvaa eri tasoilla tapahtuvaa kehittämisdialogia, joka toisaalta täsmentää strategisia kehittämistavoitteita ja toisaalta konkretisoi käytännön osaamisen kehittämistä (Laine 2007, 34).

Strategian viestintä tulisikin nähdä organisaation oppimisprosessina, jossa uudistetaan ja kehitetään organisaatiossa olevaa osaamista. Strategiaprosessin läpiviemiseksi ja strategian tavoitteiden saavuttamiseksi tarvittava osaaminen on tunnistettava, hyödynnettävä ja kehitettävä. Tämä edellyttää edellä mainitun vuoropuhelun lisäksi yhteistä kieltä ja yhteisten merkitysten luomista organisaation strategisille tavoitteille

sekä henkilöstöjohtamisen toimintojen kiinnittämistä strategiaan. (Strandman 2008, 224–226.) Tunnistamalla ja kehittämällä henkilöstöjohtamisen prosesseista niitä, jotka todella luovat organisaatiolle erilaisuutta ja imagoa, syntyy tietynlaista tavoiteltua organisaatiokulttuuria ja sitä kautta myös maaperä erinomaisille ja luoville liiketoimintastrategioille. (Salojärvi 2009, 26.)

Tutkimukseni kohteena olevassa Lounais-Suomen Syöpäyhdistyksessä tullaan vuoden 2012 aikana toteuttamaan ”Tulevaisuuden osaaminen” henkilöstön valmennusohjelma, jonka tarkoituksena on kehittää työyhteisöön oppivan organisaation piirteitä sekä implementoida osaamisstrategia osaksi organisaation johtamiskäytäntöjä. Projekti antaa organisaatiolle mahdollisuuden tunnistaa uusia osaamisalueita, jotka kiinnittyvät tulevaisuuden perustehtävään ja uusiin palvelumuotoihin tai –toimintoihin.

Työskentelen itse Lounais-Suomen Syöpäyhdistyksessä vastuualueenani henkilöstöhallinto, joten halusin liittää oman opinnäytetyöni edellä mainittuun projektiin. Sain yhdistyksen hallitukselta maaliskuussa 2011 luvan tutkimussuunnitelmalleni, johon myöhemmin tuli muutoksia henkilöstön valmennusohjelman aloitusajankohdan siirryttyä vuodelle 2012. Siksi päädyin tekemään alkukartoituksen tulevaa kehittämisprojektia silmällä pitäen teettämällä työyhteisössä oppivan organisaation testin (liite 5). Tutkimukseni tarkoituksena oli selvittää henkilöstön näkemykset organisaation sen hetkisestä oppimiskyvystä ja -ilmapiiristä. Tavoitteena oli tuoda esille asioita, joissa on eniten kehitettävää organisaation oppimisen edellytysten parantamiseksi. Toinen selvityksen aihe oli organisaatiossa työskentelevien ihmisten ajattelumalli, sillä se saattaa olla suurin este muutoksen toteuttamiselle.

Tarkoituksenani oli analysoida ja jakaa tietoa kohdeorganisaation oppimiskyvystä ja -mahdollisuuksista, jotta työyhteisö voisi kehittää toimintaansa ja hyödyntää osaamistaan menestyksekkäästi myös tulevaisuudessa. Kuten Nokian varatoimitusjohtajana 2000-luvun alussa toiminut Sari Baldauf toteaa Leenamaija Otalan kirjaan laatimassaan esipuheessa: ”Tieto on valtaa vain jaettuna, koska silloin siitä on mahdollisuus muodostua kilpailuetua. Onneksemme tieto on uusiutuva luonnonvara, joka vain jalostuu ja lisääntyy käyttämisestä ja jakamisesta.” (Ojala 2000, 22.)

## 2 LOUNAIS-SUOMEN SYÖPÄYHDISTYS R.Y.

### 2.1 Toimintaympäristö

Sosiaali- ja terveysala poikkeaa muista toimialoista siten, että julkisella sektorilla on peruspalvelujen osalta lakisääteinen järjestämisvastuu. Viime vuosina se ei kuitenkaan ole kyennyt kaikilta osin vastaamaan haasteisiin, joita mm. väestön ikääntyminen sekä hoito- ja hoivapalvelujen kysynnän kasvu ovat aiheuttaneet. Tämän johdosta julkista palvelutuotantoa onkin yhä enenevässä määrin avattu kilpailulle ja sen sijaan, että toimisi itse palveluntuottajana, julkinen sektori usein ostaa palvelut yksityisen ja/tai kolmannen sektorin toimijoilta ja samanaikaisesti valvoo näiden palvelutuotannon laatua sekä markkinoiden toimivuutta. Monialainen hyvinvointiteollisuus ja -palvelut muodostavat merkittävän kasvualan, joka tarjoaa lukuisia mahdollisuuksia uusille tuotteille ja palveluille. (Laiho ja Lith 2011, 64.)

Sosiaali- ja terveysala on työ- ja elinkeinoministeriön tekemän selvityksen mukaan ollut hyvin pienyritysvaltaista, mutta 2000-luvun lopulla markkinaosuuttaan ovat voimakkaasti kasvattaneet keskisuuret ja suuret yritykset. Pienyritysten ohella osuuttaan on menettänyt myös perinteinen järjestöpohjainen palvelutuotanto, jonka markkinaosuus esimerkiksi sosiaalipalveluissa on tähän asti ollut jopa yli puolet. Sosiaali- ja terveysalan avautuessa kilpailulle on julkinen sektori joutunut kiristämään avustuskriteereitään, minkä johdosta järjestöt ovat ryhtyneet yhtiöittämään palvelutoimintaansa. (Laiho ja Lith 2011, 59–61.)

Ns. kolmas eli järjestösektori sijoittuu yksityisen ja julkisen välimaastoon täydentäen näiden palveluja. Järjestöjen perustehtäviä ovat mm. eri väestöryhmien edunvalvonta, vaikuttaminen ja asiantuntijuus, vapaaehtoistoiminnan ja muun auttamistyön organisointi ja toteuttaminen, sosiaali- ja terveyspalvelujen tuottaminen sekä edellä mainittuihin liittyvä kokeilu- ja kehittämistoiminta. Lisäksi järjestöt tarjoavat jäsenilleen sosiaalisia kontakteja ja kokemuksia yhteisöön kuulumisesta. Ne toteuttavat auttamistyötään lähellä ihmisiä ja heidän arkeaan vapaaehtoisvoimin ja saman koke-

neiden vertaistukena, mutta voivat tarjota myös erityiskoulutuksen saaneiden ammattilaisten apua. Järjestöt toimivat innovatiivisesti ja luovat uusia toimintamalleja, joita myöhemmin otetaan käyttöön myös julkisella ja yksityisellä sektorilla. (Raha-automaattiyhdistyksen www-sivut 2011.) Esimerkkinä viime mainitusta ovat syöpäjärjestöjen vuosikymmeniä sitten kehittämät syövän joukkotarkastukset ja kotisaattohoito, jotka nykyään ovat yksityisten palveluntuottajien toteuttamaa kilpailun alaista toimintaa. (Lounais-Suomen Syöpäyhdistyksen henkilöstöraportti vuodelta 2011, 5.)

Yhdistyslaissa on määritelty järjestötoiminnan periaatteet. Yhdistysrekisteriin rekisteröity yhdistys on oikeushenkilö ja voi harjoittaa elinkeinoa tai ansiotoimintaa, josta on määrätty sen säännöissä tai joka muutoin välittömästi liittyy sen tarkoituksen toteuttamiseen. Verolainsäädännön tulkinnan mukaan voittoa tavoittelemattomat yhdistykset eivät yleensä joudu maksamaan tuloistaan veroa, mutta liiketoiminnan harjoittamisella saattaa olla vaikutusta tähän yhdistyksen yleishyödylliseen asemaan. (Ollikainen 1997, 15–17.)

Syöpäjärjestöjen toiminta kattaa Suomessa valtakunnallisesti kaiken syöpään liittyvän. Organisaatio välittää asianmukaista tietoa syövästä, antaa neuvoa ja tukea potilaille sekä heidän omaisilleen ja osallistuu tieteellisen tutkimuksen tukemiseen sekä syövän hoidon kehittämiseen. Keskusjärjestönä toimii Suomen Syöpäyhdistys r.y. Syöpäjärjestöihin kuuluu lisäksi neljä valtakunnallista potilasyhdistystä ja 12 itsestä maakunnallista syöpäyhdistystä, joista Lounais-Suomen Syöpäyhdistys r.y. on yksi. Jäseniä järjestöissä on kaikkiaan noin 140 000, joista Lounais-Suomessa noin 30 000. (Syöpäjärjestöjen viestintästrategia 2009, 3.)

Lounais-Suomen Syöpäyhdistys r.y. aloitti toimintansa vuonna 1951 Suomen Syöpäyhdistyksen Turun osastona. Nykyisin yhdistyksen toimialueeseen kuuluu Varsinais-Suomen ohella kuntia myös eteläisestä Satakunnasta, Hämeestä sekä läntiseltä Uudeltamaalta. Valtaosa toiminnasta on keskittynyt Meri-Karinan toiminta- ja palvelukeskukseen Turun Hirvensaloon. Turussa sijaitsee myös toinen toimipiste, asiakaspalvelutoimisto itäisessä keskustassa. Lisäksi yhdistyksellä on paikallisosastojen toimipaikkoja Salossa, Forssassa, Loimaalla ja Uudessakaupungissa. Yhdistys hallinnoi Lounais-Suomen Saattohoitosäätiötä, Moikoisten Syöväntutkimussäätiötä ja Varsinais-Suomen Syöväntorjuntatyön Tukiyhdistystä, jotka yhdessä kolmen pienen



osakeyhtiön kanssa muodostavat epävirallisen ”järjestökonsernin”, Lounaissuomalaiset Syöpäjärjestöt. (Lounais-Suomen Syöpäyhdistyksen www-sivut 2011.)

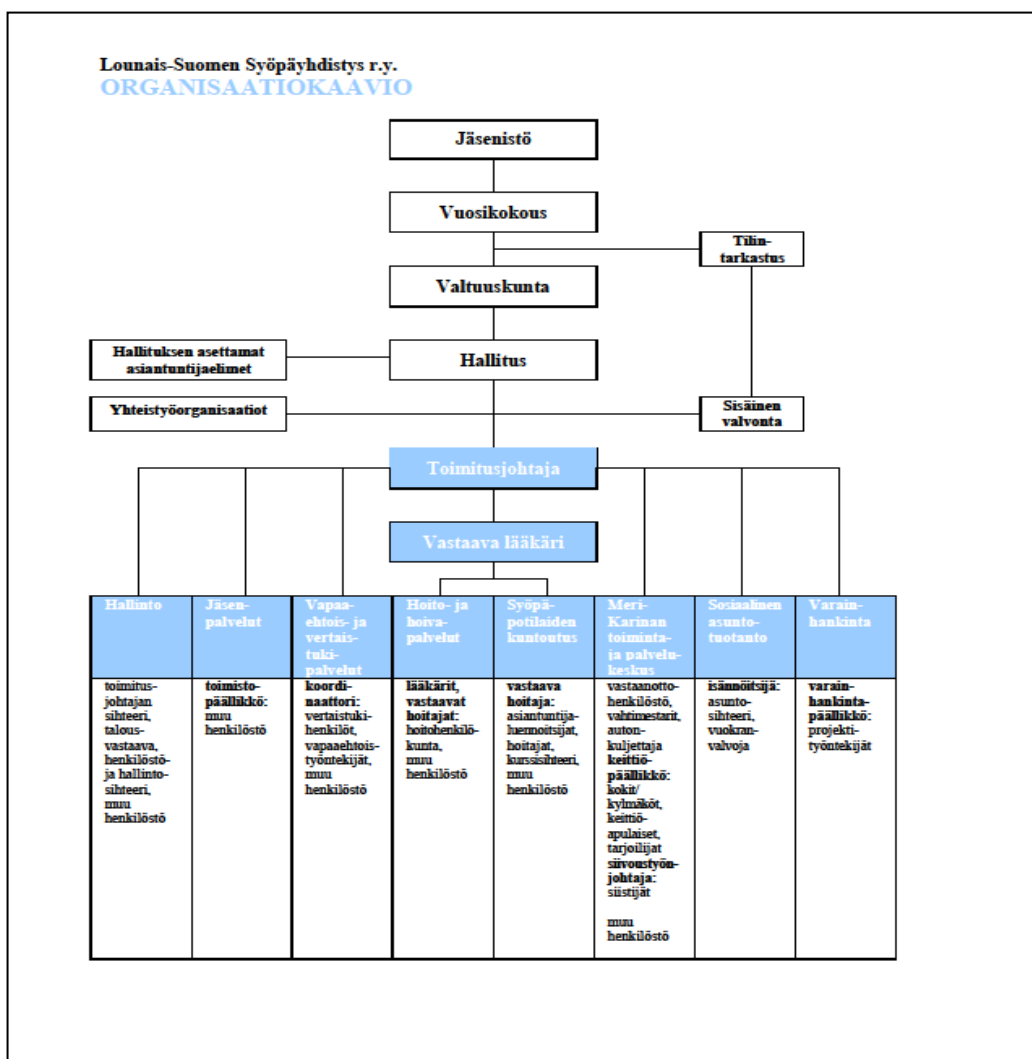
Lounais-Suomen Syöpäyhdistyksen vuotuinen liikevaihto on noin 5,5 milj. euroa, josta noin 20 % on veronalaista liiketoimintaa. Muu toiminta katsotaan yleishyödylliseksi ja sitä rahoittavat mm. Kansaneläkelaitos, Raha-automaattiyhdistys ja Varsinais-Suomen sairaanhoitopiiri. Kelan ja sairaanhoitopiirin osalta rahoitus perustuu asiakaskohtaisiin maksusitoumuksiin, kun taas Ray puolestaan myöntää toimintaan projekti- ja kohdeavustuksia. Huomattavan tulonlähteen yhdistykselle muodostavat myös jäsenmaksut sekä lahjoitukset. (Lounais-Suomen Syöpäyhdistyksen www-sivut 2011.)

Lounais-Suomen Syöpäyhdistyksen ydinosamista ovat syöpäsairaiden kuntoutus ja palveluasuminen sekä muu sosiaalinen tuki. Lisäksi yhdistys tekee valistustyötä ja muuta syöpäsairauksia ennaltaehkäisevää työtä pitämällä yllä syöpäneuvontaa, harjoittamalla aktiivista julkaisutoimintaa sekä järjestämällä aiheeseen liittyviä koulutustilaisuuksia niin ammattihenkilöstölle ja alan opiskelijoille kuin kaikille asiasta kiinnostuneille. Tämän kaiken integroivaksi rakenteeksi on uuden rakennuskannan myötä suunniteltu syöpäkampusta, joka on erilaisista toiminnoista ja tiloista koostuva alueellinen, hallinnollinen ja jopa virtuaalinen kokonaisuus. (Lounais-Suomen Syöpäyhdistyksen toimintasuunnitelma vuodelle 2011, 30–31.)

## 2.2 Henkilöstö

Toimitusjohtaja vastaa, johtaa ja valvoo yhdistyksen toimintaa yhdistyksen yleisen kokouksen hyväksymän toimintasuunnitelman, talousarvion sekä yhdistyksen hallituksen antamien ohjeiden ja määräysten mukaisesti (Lounais-Suomen Syöpäyhdistyksen johtosääntö 5.1.1.). Hänen suorassa alaisuudessaan toimivat eri yksiköiden esimiehet ja hallinnon työntekijät. Lääketieteellisenä johtajana organisaatiossa toimii vastaava lääkäri, joka valvoo terveydenhuollon palvelujen toteuttamista lainsäädännön ym. viranomaisohjeiden ja määräysten mukaisesti (kuvio 2).

Kuvio 1. Lounais-Suomen Syöpäyhdistyksen organisaatiokaavio.



Vuonna 2011 yhdistyksen palveluksessa työskenteli yhteensä 110 työntekijää, joista 46 % oli vakituksessa työsuhteessa. Määräaikaisten ja tilapäisten työsuhteiden suuri osuus selittyi erillisinä projekteina toteutettavien kuntoutuskurssien sekä juhlapalveluiden toiminnalla, joihin oli palkattu tilapäistyövoimaa, kuten lasten ohjaajia ja tarjoilijoita. (Lounais-Suomen Syöpäyhdistyksen henkilöstöraportti 2011, 7–8.)

Vuoden 2011 aikana puolet yhdistyksen työntekijöistä oli sosiaali- ja terveysalan ammattilaisia. Lisäksi työntekijöitä toimi ravintola-alalla, toimisto- ja asiakaspalvelutehtävissä sekä kiinteistö- ja kuljetuspalveluissa. Esimies- ja asiantuntijatehtävissä työskennelleiden osuus oli 10 % kaikista työntekijöistä. Vakituisten työntekijöiden

keski-ikä oli 47,4 vuotta ja heistä oli naisia 81 %. (Lounais-Suomen Syöpäyhdistyksen henkilöstöraportti 2011, 9–13.) Tilastointia henkilökunnan koulutustasosta ei ollut käytettävissä.

### 2.3 Strategia

Syöpäjärjestöjen strategia on määritelty valtakunnallisesti vuosiksi 2011–2015. Missionsa mukaisesti järjestöjen tehtävänä on vähentää syöpäsairauksista aiheutuvaa uhkaa ja haittoja yhteiskunnassa sekä turvata syöpäpotilaille ja heidän läheisilleen paras mahdollinen tuki hoidon ja kuntoutumisen aikana. Visiossaan järjestöt toimivat uusina yhteisöllisyyden areenoina ja ovat niiden järjestöjen kärkeä, joiden toimintaa ihmiset haluavat tukea. (Lounais-Suomen Syöpäyhdistykset [www-sivut](http://www-sivut).)

Kuvioon 2 olen kuvannut Syöpäjärjestöjen toimintaa ohjaavan mission sekä arvot ja strategian painopistealueet. Lisäksi kuvioon on kirjattu esimerkkejä siitä, millaista toimintaa näiden pohjalta toteutetaan. Asiakkaiden ja muiden sidosryhmien ohella on myös henkilöstöjohtamisen osa-alueita otettu kuviossa huomioon. Mallia tämän kuvion laatimiseen olen ottanut VTT:n edustajan 2000-luvun puolivälissä pitämästä esityksestä, joka liittyi Turun ammattikorkeakoulun täydennyskoulutuskeskuksen ”Kehityshenkilöstöjohtamisessa” -koulutukseen.

Kuvio 2. Syöpäjärjestöjen missio, arvot ja strategia.



Syöpäjärjestöjen strategia jakautuu seitsemään eri painopistealueeseen, jotka ovat:

1. Yhteiskuntapoliittinen strategia

- terveyden eriarvoisuuden vähentäminen ja parhaan mahdollisen hoidon edellytysten varmistaminen
- terveyden edistäminen
- kuntoutumisen tuen kehittäminen
- julkisen, yksityisen ja kolmannen sektorin yhteistyö

2. Järjestöstrategia

- jäsentensä käytettävissä oleva luotettava ja ymmärtävä yhteisö (vertaistuki ja vapaaehtoistyö)
- eri sektoreiden yhteistoiminta (synergiaedut)
- toimintaorganisaation selkiyttäminen ja tehostaminen

3. Tietostrategia

- luotettavaa, kritiikkiä kestävää tietoa, jolla on tieteellinen perusta
- muodossa, joka palvelee käyttäjiään, on saatavissa ja riittävää
- hiljaisen, kokemuseräisen tiedon välittäminen (oman palvelutoiminnan historiankirjoitus, kokemustiedon kokoaminen)
- virheellisen tiedon torjunta
- epävarmuuden vähentäminen
- vuorovaikutteisuus
- yhteydenoton kynnyksen madaltaminen

4. Koulutusstrategia

- sosiaali- ja terveydenhuoltoalan ammattihenkilöstön osaamisen lisääminen
- oman henkilöstön osaamisen kehittäminen (tiedot, taidot, inhimillinen ymmärrys, organisaation identiteetti, rakenne ja mahdollisuudet)

5. Palvelustrategia

- ammatillisesti korkeatasoiset palvelut
- omaleimaiset ja joustavat palvelut
  - yhteistyörakenteet julkinen / yksityinen / kolmassektori
  - rajapinnat erikoissairaanhoidon / perusterveydenhuolto
  - järjestöyhteistyö
- arviointi, mittaaminen ja seuranta

## 6. Kansainvälinen strategia (Suomen Syöpäyhdistys ja Syöpärekisteri)

## 7. Talousstrategia

- talouden perustana kustannustehokkuus
- uusien keräystapojen ennakoluulon ja rohkea kehittäminen
- jäsenyydelle luotava houkutteleva sisältö
- kansalaisten tarpeisiin vastaava toiminta – palvelujen maksullisuus?
- testamenttilahjoitusten ohjaaminen toimintaan tutkimuksen sijasta
- Raha-automaattiyhdistyksen avustukset

(Syöpäjärjestöjen strategia 2011 – 2015, 10 – 18.)

## 2.4 Tulevaisuuden haasteet

On arvioitu, että vuonna 2020 syöpään sairastuu Suomessa vuositasolla yli 33 000 ihmistä eli 27 % enemmän kuin vuonna 2008. Vastaavasti syövän aiheuttamien kustannusten on arvioitu kasvavan vuodesta 2004 vuoteen 2020 kolminkertaisiksi, jolloin kustannukset olisivat vuositasolla noin 1,5 miljardin euron luokkaa. (Hermanson, Vertio & Mattson 2010, 3, 11.)

Julkisen talouden kestävyysvaje on käynnistänyt muutosprosessin, joka vaatii rakenteellisia uudistuksia sosiaali- ja terveysalalla. Erilaisten selvitysten mukaan palvelujen tuottavuuden lisääminen ja sitä kautta yritystoiminnan hyödyntäminen on erittäin tehokas tapa vähentää kustannuksia. Kehitys haastaa alan toimijat innovatiivisiin ratkaisuihin, jollaisia ovat esimerkiksi toimintakyvyltään heikentyneiden ikäihmisten arjessa selviämistä tukevat palvelukonseptit. Parasta palvelutarpeiden kasvun hillintää on kuitenkin sairauksien ja toimintakyvyn heikentymisen ennalta ehkäiseminen ja terveyden edistäminen. (Laiho & Lith 2011, 9–10.) Viimeksi mainitut ovat perinteisesti sosiaali- ja terveysalan järjestöjen ydinosaamista.

Kilpailulle avautuvat ja kasvavat julkisrahoitteiset sosiaali- ja terveysalan markkinat ovat voimakkaassa muutoksen tilassa, jossa suuntauksena on suurten palveluntuottajien aseman vahvistuminen. Ääritapauksissa julkiset hankintakilpailut voivat johtaa tilanteisiin, joissa yhdelle tai muutamalle suurelle toimittajalle syntyy markkinoilla määräävä asema. Pienten yritysten ja järjestöjen markkinatilannetta heikentävät pal-

velutoiminnan paikallisuus ja riippuvuus yhdestä palveluntuottajasta tai kapeasta asiakasjoukosta. Tämä korostuu etenkin palveluissa, joissa toiminnan riskejä nostavat kiinteistöjen ja toimitilojen hallinta. (Laiho & Lith 2011, 63.)

Kuntoutuslaitosten tilannetta ja tulevaisuuden näkymiä arvioimaan asetetun työryhmän mukaan perinteinen sairausryhmäkohtainen laitostuntoutus on muuttumassa ja vähenemässä mm. lääketieteen kehityksen vuoksi, mutta pienten ja erityisosaamista vaativien sairausryhmien korkealaatuisen kuntoutuksen tarve tulee kaikesta huolimatta edelleen säilymään – joskin palvelut tulee tuottaa nykyistä keskitetyemmin. Kuntoutuslaitosten tulee aktiivisesti hakea palvelutuotannon mittakaavaetuja joko verkostoitumalla tai fuusioitumalla ja kuntoutuspalvelut tulee integroida kiinteämmin muun terveydenhuollon toimintaan. Kuntoutuslaitosten nykyisessä toiminnassa löytyy korjattavaa mm. liiketaloudellisen ajattelun ja osaamisen kehittämisessä, samoin kuin talouden seurannassa ja keskipitkän aikavälin suunnittelussa. Laadun varmistuksessa ei riitä pelkästään henkilöstömitoitusten määrittäminen, vaan kuntoutuspalvelujen prosessiajattelua tulee kehittää niin, että kyetään tunnistamaan ja määrittämään keskeisimmät ydinprosessit ja järjestämään kuntoutus niiden mukaisesti. (Rissanen, Ihalainen & Paatero 2010, 3, 83–86.)

Sosiaali- ja terveystaloudella on suuri merkitys paitsi väestön hyvinvoinnille myös kansantaloudelle. Työ- ja elinkeinoministeriö asetti helmikuussa 2009 strategisen hankkeen hyvinvointialan työ- ja elinkeinopoliittiseksi kehittämiseksi (hyvinvointihanke – HYVÄ). Hankkeen tarkoituksena oli edistää mm. julkisen, yksityisen ja kolmannen sektorin kumppanuutta palvelutuotannossa. Tavoitteena oli myös varmistaa osaavan työvoiman saanti ja uusien kysyntä- ja käyttäjälähtöisten palvelukonseptien mukainen toiminta sekä parantaa alan tuloksellisuutta ja kehittää hyvinvointitoimialan kasvua ja kansainvälistymistä. Palvelutarpeiden ajoittumisella sekä itsenäistä suoriutumista tukevien palvelukonseptien kehittämisellä voidaan parantaa koko palvelujärjestelmän tuottavuutta. Pidemmän aikavälin strategisia kehittämistarpeita ovat palvelujen käyttäjien valinnan mahdollisuuksien laajentaminen ja valintaan liittyvien edellytysten parantaminen sekä alan kasvu, kansainvälistyminen ja uuden yhteiskunnallisen yrityksen toimintamallin hyödyntäminen palvelutuotannossa ja monituottajaisen palvelumarkkinan kehittämisessä. (Laiho & Lith 2011, 3, 38.)

Muuttuvassa toimintaympäristössä ammatillisesti pätevä ja kyvykäs henkilöstö on toimivan sosiaali- ja terveydenhuollon perusta. Tulevaisuuden palvelutarpeisiin vastaamisen näkökulmasta katsottuna on tärkeää, että henkilöstön osaamisen lisäksi myös tehtävärakenteita voidaan joustavasti ja hallitusti kehittää. Jäykät organisaatorakenteet ja johtamiskulttuuri saattavat estää työskentelytapojen uudistumista, mikä puolestaan aiheuttaa haasteita osaavan henkilöstön rekrytointiin. Henkilöstöjohtamiseen ja esimiestyöhön panostamalla mahdollistetaan nykyistä parempi työilma- piiri ja sitoutuneisuus sekä korkeampi tuottavuus ja tuloksellisuus. Työn tuloksiin ja motivaatioon vaikutetaan kannustavilla palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmillä toteuttamalla. Tavoitteena on oppiva organisaatio, joka pystyy uudistumaan ja on kykenevä aikaansaamaan pysyviä muutoksia. (Työvoiman saatavuuden turvaaminen kehittyvälle ja kasvavalle sosiaali- ja terveysalalle 2011, 26–29, 37.)

Tuottavuuden parantamisessa painotetaan yleisesti uusien tuotantotapojen sekä tuote- ja palveluinnovaatioiden kehittämistä. Monet tämän hetken ongelmista sosiaali- ja terveysalalla liittyvät palveluketjujen ohjaukseen ja tiedonkulkuun, mikä asettaa haasteita hallinnoinnille, tietojärjestelmille ja muille tukijärjestelmille. Tuottavuutta voidaan aikaansaada rakennemuutoksilla, teknologian kehittämisellä ja aineettoman pääoman kasvattamisella. Organisaation suorituskyvyn ja menestyksen näkökulmasta tuottavuuden kehittäminen tarkoittaa myös esimiestyön ja johtamisen kehittämistä, verkostomaista toimintaa sekä toiminnan ja prosessien suunnittelua. (Työvoiman saatavuuden turvaaminen kehittyvälle ja kasvavalle sosiaali- ja terveysalalle 2011, 18–19, 26–29.)

Sosiaali- ja terveysalalla on välttämätöntä uudistaa rahoituksen, tuottamisen, johtamisen ja ohjaamisen rakenteita ja siten tavoitella tuottavuuden ja vaikuttavuuden parantamista ilman kustannusten kasvua. Yleisellä johtamisosaamisella ja paikallisilla muutosagenteilla on suuri merkitys innovaatioprosesseissa. Innovaatioiden levittämisessä tarvitaan visionäärisiä hybriditoimijoita, jotka linkittävät paikallisen tason ideoita ja kokeiluja keskenään ja yhdistävät niitä koko palvelujärjestelmän kehittämistoimenpiteisiin. (Kivisaari, S., Kokkinen, L., Lehto, J. & Saari, E. 2009, 3, 11.) Järjestökentän omin rooli tässä verkostossa on toimia paikallisen tason ideoijana ja kokeilijana lähellä ihmisiä ja heidän arkeaan.



### 3 STRATEGINEN HENKILÖSTÖJOHTAMINEN

#### 3.1 Strateginen johtaminen ja organisaatioiden ansaintalogiikka

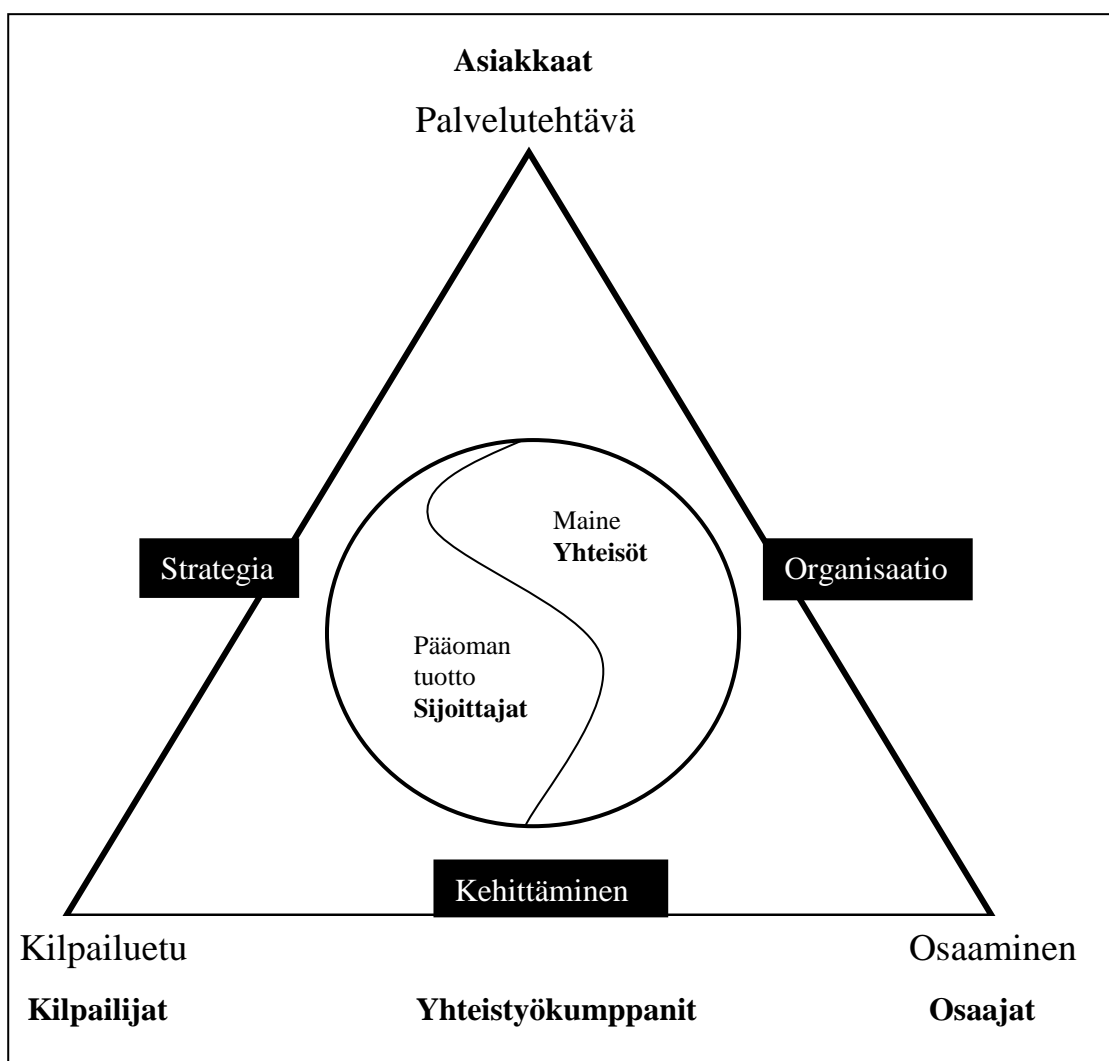
Yhdestä suunnasta tarkastelemalla ei voi ymmärtää koko totuutta. Tämänsuuntaisista ajatuksista on saanut alkunsa strategia-ajattelu, jonka historia juontaa sodankäyntiin. Organisaatioissa ja niiden johtamisessa strateginen ajattelu on kykyä asioiden kokonaisvaltaiseen hahmottamiseen ja se näkyy mm. asennoitumisena, taitona tarkastella asioita useista näkökulmista ja kykynä tehdä johtopäätöksiä. Strategiaprosessin tarkoituksena on löytää menetelmiä ja toimintatapoja organisaation vision, yhteisen tahotilan, toteuttamiseksi. (Toikka 2002, 111–112.)

Strategisen ajattelun lähtökohtana on ollut analyttinen lähestymistapa faktoineen ja loogisine analyyseineen (SWOT-, ympäristö- ja kilpailija-analyysi jne.). Lyhyen kehityshistorian aikana on tapahtunut siirtymä analyysimaailmasta integroidun strategisen johtamisen maailmaan, jossa korostuvat muutos ja ihmisten motivointi. Toinen trendi on ollut huomion siirtyminen ulkoisesta maailmasta sisäiseen: omaan osaamiseen ja organisaation kyvykkyyteen. (Laine 2007, 17–19.)

1960-luvulla yritykset alkoivat miettiä, missä ja miten niiden tulisi tulevaisuudessa toimia. 1970-luvulla pyrittiin hallitsemaan muutoksia ja muutosvastarintaa. Ansoff määritteli 1980-luvulla strategisen johtamisen järjestelmälliseksi tavaksi hoitaa yleisjohdon keskeisin vastuu: asemoida ja suhteuttaa yritys ympäristöönsä niin, että hallitaan yllätykset ja varmistetaan yrityksen jatkuva menestys. Porter puolestaan kehitti kilpailustrategiaa ja ainutlaatuisen yliveraistavaa arvoa tuottavan aseman luomista koskeneet oppinsa. 1990-luvulla mm. Mintzberg alkoi puhua organisatorisesta oppimisesta. Nykypäivänä osaamisen merkitys on kasvanut ja se on muodostunut strategisten oppien yhdeksi peruspilariksi. (Laine 2007, 16–17.)

Osaamisen ohella organisaation ansaintalogiikan kulmakivinä toimivat palvelutehtävä ja kilpailuetu (kuvio 3). Palvelutehtävä viittaa missioon eli tarkoitukseen, jolla organisaatio palvelee asiakkaidensa tarpeita. Kilpailuetu tarkoittaa vahvuuksia suhteessa kilpailijoihin ja osaaminen puolestaan viittaa niihin kykyihin, joita eri toiminnoissa ja niiden yhdistämisessä tarvitaan. Kun näiden elementtien varassa saavutetaan onnistunut ansaintatapa, tuottaa se omistajilleen tuottoa, asiakkaille lisäarvoa, henkilöstölle palkitsevan ja osaamista kehittävän työyhteisön sekä organisaatiolle ylivoiman kilpailijoihin nähden. (Viitala 2008, 28–29.)

Kuvio 3. Yrityksen ansaintatavan ulottuvuudet (Viitala 2008, 28).



Myös sosiaali- ja terveysalalla toimivien yleishyödyllisten yhteisöjen, kuten Lounais-Suomen Syöpäyhdistyksen, ansaintalogiikka noudattaa pitkälti edellä kuviossa 3 esi-

tettyä mallia. Järjestöjen pääoman tuottoa ei kuitenkaan lasketa rahassa, vaan aineetomana osaamispääomana, jonka järjestöt jakavat ”omistajilleen” eli jäsenistölle vaikuttamis- ja edunvalvontatyönsä kautta. Alan palvelurakenteiden murroksessa tämä tilanne tosin on muuttumassa: nyt myös julkiset rahoittajatahot voidaan nähdä sijoittajan roolissa. Järjestöjen on pystyttävä vakuuttamaan nämä tahot omalla toiminnallaan ja osaamisellaan, jotta julkinen sektori on valmis sijoittamaan niihin yhteiskunnan varoja myös jatkossa.

Ansaintalogiikan muuttuessa muuttuvat myös työn sisältö ja osaamisvaatimukset. Kun vastuu työstä siirtyy lähelle asiakasrajapintaa, on esimiesten tehtävä varmistaa, että siellä toimivilla ihmisillä on riittävästi osaamista sekä oikeat toimintaolosuhteet. Jatkuva kehittäminen ja ongelmien ratkaiseminen edellyttävät tekijöiltään entistä enemmän ja monipuolisempaa osaamista. (Ojala 2008, 18–23.)

Teollisuusyhteiskunnasta siirryttäessä kohti tietoyhteiskuntaa tai elämys- ja kokeilyyhteiskuntaa keskeiseksi onkin noussut se, osataanko työskennellä uudella tavalla ja siten saada aikaan uudistettuja tai uusia ratkaisuja. Haasteeseen vastatakseen yritykset muuttavat työn tekemisen tapojaan. Yritysten ansaintalogiikka perustuu yhä suuremmassa määrin innovaatioihin. Luovuus tarkoittaa mahdollisuusajattelua ja vaihtoehtoihin toimintatapoihin tarttumista. ”Tulevaisuuden työ tulee muistuttamaan jazz-improvisaatiota: päämäärä tiedetään, mutta tavoitteeseen pääsemiseksi ei ole tarkkoja nuotteja, vaan lopputulokseen voi päästä monella eri tavalla. Siksi improvisointi, luovuus ja luoviminen ovat jokapäiväisiä työvälineitä ja menestyksen eväitä”, todetaan EK:n Oivallus-hankkeen loppuraportissa (2011, 3, 8–9). Improvisointi edellyttää tietenkin myös aina vahvaa perusteiden ja teorian osaamista.

### 3.2 Strategiset HRD-prosessit

Organisaatiolle ja sen kilpailukyvyille aikaansaadaan lisäarvoa tunnistamalla henkilöstöjohtamisen prosesseista ne, jotka todella luovat organisaatiolle erilaisuutta ja imagoa. Kehittämällä näitä prosesseja voidaan synnyttää tietynlaista tavoiteltua organisaatiokulttuuria samalla tavoin kuin yritykselle luodaan ulkoista brändiä. Näin syntyy maaperä erinomaisille ja luoville liiketoimintastrategioille. Voidaankin siis

ajatella, että henkilöstöjohtaminen luo kontekstin muulle johtamiselle. (Salojärvi 2009, 26.)

Henkilöstötoiminto (HR) hahmottuu perinteisten osaamisalueittensa kautta henkilöstösuunnitteluun, henkilöstön hankintaan ja perehdyttämiseen, kehittämiseen, työsuhteasioihin ja palkkahallintoon, henkilöstöohjaukseen ja –johtamiseen, henkilöstöpalveluihin ja hyvinvointiin sekä tiedottamiseen. Henkilöstötoimintoa normittavasti lähestyttäessä, kuten Lounais-Suomen Syöpäyhdistyksessä, painottuvat työsuhteasiat ja palkkahallinto, jotka edellyttävät työläinsäädännön, työsuhteasioiden ja neuvottelujärjestelmien hyvää tuntemusta. Tämän päivän suuntaus on kuitenkin kohti kokonaisvaltaista, liiketoimintaan integroitua ja kehittävää henkilöstötoimintoa. Erilaisten ”ismien” sijaan henkilöstötoiminnoissa korostuvat liiketoimintalähtöisyys, dynaamisuus ja kontekstisidonnaisuus. (Laine 2007, 24–29.)

HRD tarkoittaa organisoitua henkilöstön kehittämistoimintoa ja sen toimesta tai muuten organisaatiossa tuotettuja henkilöstön kehittämistoimenpiteitä. Tämän päivän HRD-käytännöissä painottuvat muutos, integroituminen organisaation perustehtävän tukemiseen, toiminnan kustannustehokkuus sekä tulosodotusten kohdistuminen lyhyelle aikavälille. Henkilöstön kehittäminen toteutuu useiden toimijoiden synergisenä yhteistyönä, jossa mukana ovat mm. strateginen johto ja keskeiset esimiestahot. (Laine 2007, 31–32.)

Henkilöstöjohtamisen strategisen kehittymisen myötä myös *henkilöstösuunnittelun* rooli ja muodot organisaatiossa ovat muuttuneet merkittävästi. Suunnittelulle on asetettu määrällisten ohella myös laadullisia tavoitteita huomioiden niin ulkoiset tekijät (yhteiskunnalliset, taloudelliset, teknologiset, lainsäädännölliset jne.) kuin sisäiset työmarkkinat (henkilöstörakenne, vaihtuvuus, eläköityminen jne.). Strategioiden ohella suunnittelulla on yhteyksiä myös käytännön johtamisjärjestelmiin siten, että se linkittyy mm. kehityskeskusteluissa esille tulleisiin kehittämistarpeisiin. Tunnistetun resurssivajeen pohjalta laaditaan suunnitelmat erilaisille henkilöstötoimenpiteille, joilla taataan resurssien oikea määrä ja laatu tulevaisuutta silmällä pitäen. Näitä toimenpiteitä voivat olla mm. osaamisen kehittäminen, henkilöstön sitouttamistoimenpiteet kuten palkitseminen sekä rekrytointi- ja vähentämissuunnitelmat. (Laine 2007, 29; Salojärvi 2009, 121–123.)

Lounais-Suomen Syöpäyhdistyksessä kerätään vuosittain seurantatietoa henkilöstöraporttiin mm. työsuhteiden ja työntekijöiden ominaisuuksista, poissaoloista ja vaihtuvuudesta sekä tehdystä työajasta. Sen sijaan henkilöstösuunnittelulle lähes mahdottoman yhtälön muodostavat työyhteisön heterogeenisuus (monialaiset ja epätyypilliset työsuhteet) yhdessä joustavuuden ja innovatiivisuuden synnyttämän lyhyen toiminnan suunnittelujänteen kanssa. Henkilöstösuunnittelua voitaisiin helpottaa pilkkomalla strategiat yksikkö- ja yksilökohtaisiksi tavoitteiksi esimerkiksi kehityskustelujen tai osaamiskartoitusten avulla.

Rekrytointia helpottaa huomattavasti positiivinen maine työnantajana. *Työnantajakuvaan* vaikuttavat imago (potentiaalisten työntekijöiden arvot ja uratavoitteet suhteessa koettuun organisaation maineeseen ja brändiin), identiteetti (työntekijöiden kokemat olosuhteet ja kulttuuri organisaatiossa) sekä julkisuuskuva (imago, jonka muodostamiseen organisaatio pyrkii ulkoisessa viestinnässä). Voimakkain näistä tekijöistä on todellisiin kokemuksiin perustuva identiteetti. Toisin sanoen paras keino pitää huolta työnantajakuvasta on olla aidosti kiinnostunut henkilöstöstä. Erityisesti johdon kiinnostus työhyvinvointiin sitouttaa työntekijöitä yritykseen ja sen tavoitteisiin. Muita sitouttavia tekijöitä ovat mm. vastuullinen yritystoiminta ja osaamisen kehittäminen. Parhaimmillaan positiivinen työnantajakuva edistää sekä uusrekrytointia että nykyisen henkilöstön sitoutumista. (Salojärvi 2009, 125–126.) Lounais-Suomen Syöpäyhdistyksessä ei tietoisesti ole panostettu positiivisen työnantajakuvan luomiseen.

Vaikka rekrytointi laajasti ymmärrettynä sisältää kaikki ne toimenpiteet ja valinnat, jotka liittyvät oikeiden ihmisten sijoittamiseen ja ohjaamiseen oikeisiin tehtäviin – tai joskus myös pois niistä, tulisi osaamisvajeeseen tai uuteen liiketoimintaan liittyvät tarpeet kuitenkin tunnistaa jo pitkäjänteisemmän strategisen henkilöstösuunnittelun vaiheessa. Olennaisena osana *rekrytointiprosessiin* sisältyy myös itse prosessin onnistumisen arviointi. Arvioinnin kohteina voivat olla esimerkiksi aikataulussa pysyminen, valinnan selkeys ja se, minkälaista kuvaa organisaatiosta on välitetty hakijoille. (Salojärvi 2009, 120–128.) Lounais-Suomen Syöpäyhdistyksessä rekrytointiin tai työsuhteiden päättymiseen liittyviä prosesseja ei ole kuvattu tai luotu niille mittareita, joten prosessien onnistumistakaan ei arvioida systemaattisesti.

Rekrytointiprosessin kokonaisuuteen kuuluvat myös työsuhteiden päättymiset. Useat organisaatiot ovat laatineet itselleen ns. *exit-policyn*, jossa on määritelty organisaation käytännöt työsuhteen päättymistilanteissa. Tarkoituksena on kartoittaa lähdön syitä sekä henkilön näkemyksiä organisaatiosta, sen kehittämistarpeista ja mahdollisuuksista. Usein näissä kuvauksissa huomioidaan myös eettiset ja inhimilliset näkökulmat. Jos organisaatio joutuu vähentämään työntekijöitä, tekee se valintoja sen suhteen, mitä osaamista ja millä liiketoiminnan alueilla tarvitaan kaikkein eniten tulevaisuudessa. Näistä lähtökohdista vähennyksille syntyy läpinäkyvät perustelut. Irtisanomistilanteet pyritään hoitamaan rehellisellä, vastuullisella ja yksilöä tukevalla tavalla. *Outplacement-prosessi* valmistaa henkilöä kohtaamaan muutoksen, valmentaa ja kouluttaa henkilöä itsensä johtamisessa, uusien mahdollisuuksien etsimisessä ja uuden työpaikan hakemisessa. (Salojärvi 2009, 140–141.)

Uuden henkilön palkkaaminen on iso investointi organisaatiolle. Hyvin suunnitellulla ja toteutetulla *perehdytyksellä* voidaan edistää sitä, että uudesta osaajasta tulee nopeammin tuottava työntekijä ja että hän myös sitoutuu työyhteisöön. (Ågren 2009, 29.) Perehdyttäminen tarkoittaa perustietojen antamista henkilöstölle työorganisaatiosta, sen tavoitteista sekä työympäristöstä, ja sen voidaan tulkita olevan pikemminkin osa rekrytointiprosessia kuin osaamisen kehittämistä. Systemaattisilla perehdytysohjelmilla pyritään varmistamaan positiivinen, huomioonottava ja oikeaa yrityskulttuuria välittävä vastaanotto ja toisaalta kaikkien perehdytykseen liittyvien käytännön asioiden toimeenpaneminen. Perehdyttäminen alkaa jo työhaastatteluvaiheessa, mutta jakson pituus voi vaihdella paljonkin riippuen työtehtävästä ja -paikasta. Tärkeää on kuitenkin, että perehdytyksen kestoaika on selkeästi määritelty. (Laine 2007, 48.)

Lounais-Suomen Syöpäyhdistyksessä suunnittelujänne on usein varsin lyhyt ja toimeen tartutaan spontaanisti, mikä vaatii henkilöstöltä oikeanlaista asennoitumista, nopeaa reagointia ja sopeutumiskykyä uusiin tilanteisiin. Yhdistyksessä on käytössä perehdytysohjelma, mutta esimiehiltä on tullut palautetta, ettei aika käytännössä riitä kaikkien asioiden läpikäymiseen, vaan suuri osa jää työntekijöiden aktiivisuuden ja oma-aloitteisuuden varaan. Olisikin ehkä tarkoituksenmukaista jakaa perehdyttämisvastuuta organisaation eri toimijoille.

Perehdyttämisen rinnalla kulkee *työnopastus*, jolla tarkoitetaan työpaikoilla annettavaa työtehtävien opetusta. Opastus ei aina välttämättä tapahdu työtehtävissä, vaan apuna voidaan käyttää esimerkiksi simulaatiota. Työnopastuksen tarve ja mahdollisuus riippuvat luonnollisesti työtehtävien luonteesta. Esimerkiksi tuotannollisessa työssä opetus on usein vaiheistettu ja opastettavan omatoimisuus kasvaa vaiheiden mukaan edettäessä. (Laine 2007, 48–49.)

Ihmiset oppivat toinen toisiltaan ratkaistessaan todellisia omaan työhönsä liittyviä ongelmia ja kertoessaan omista kokemuksistaan muille. Tämä *työssä oppimisen prosessi* vaatii aikaa: kysymysten esittämiseen, ymmärtämiseen ja keskusteluun, oivaltamiseen ja tulevaisuuden toiminnan harkitsemiseen. Prosessi kehittää ja muokkaa organisaation kulttuuria jatkuvalla oppimiselle otolliseksi ja organisaatiota kykeneväksi toimimaan muutostilanteissa sekä kehittää johtamisen taitoja, systeemiajattelua ja luovuutta. Työnantajan kannalta työssä oppiminen on joustavaa, kun suhteellisen pienellä investoinnilla on mahdollista saada merkittäviä tuloksia ja erinomainen vastine sijoitukselle. (Grönfors 2010, 32, 54–66.)

Lisäksi *henkilöstön kehittämisjärjestelmään* sisältyvät kehittymis- ja urapolkujen suunnittelu sekä niitä tukevien koulutus- ja kehittämistoimenpiteiden määrittely: mitä kehittämissisältöjä kuhunkin toimeen kuuluu, miten oppiminen varmistetaan, missä järjestyksessä ja missä ajassa oppiminen tapahtuu, miten oppimista tuetaan sekä miten tavoitteiden saavuttamista arvioidaan. Pienissä organisaatioissa ei luonnollisesti ole resursseja ylläpitää raskaita kehittämisjärjestelmiä, joten niissä perehdyttäminen ja koulutus joudutaan hoitamaan enemmän tai vähemmän tapauskohtaisesti. Erityisesti palveluorganisaatioille on leimallista ylivoimaisen osaamisen painottaminen yrityksen markkinointiviestinnässä ja brändiä kehitettäessä. Voisi siis olettaa, että tämä näkyisi näiden yritysten investointeina kehittämiseen, innovatiivisena koulutusjärjestelmänä ja henkilöstöä motivoivina ja sitovina kehittämisratkaisuin. Mikäli näin ei kuitenkaan ole, aiheuttaa se henkilöstössä ristipaineita, kun toisaalta luodaan ulospäin asiakasodotuksia, mutta organisaation sisällä ei toimita johdonmukaisesti. (Laine 2007, 49–50, 86–88.)

Henkilöstöjohtamisen tuottavuus ratkeaa paljolti onnistuneiden rekrytointien ja tuloksellisen päivittäisjohtamisen yhteisvaikutuksesta. *Suorituksen johtaminen* alkaa jo

rekrytointipäätöksestä, jolloin tulisi olla melko hyvin selvillä, minkälaista suoritusta valittavalta henkilöltä edellytetään. Yksinkertaisimmillaan suoritusarviointi voi päivittäisjohtamisessa tarkoittaa palautteen antamista ja työn johtamista. Arvioitavat saavat tietoa siitä, mitä heiltä odotetaan ja yritys puolestaan arvokasta tietoa osaamisvahvuuksista ja mahdollisista potentiaaleista. Arvioinnin tulisi johtaa toiminnan kehittämiseen ja työntekijän mahdolliseen palkitsemiseen. Arviointi muodostaakin kehämäisen prosessin suorituksen johtamisen ja osaamisen johtamisen välille ja tämän prosessin toteuttamisessa kehityskeskustelut ovat keskeinen väline. (Helsilä 2009, 199–203.)

*Palkitsemiseen* ja palkkaukseen liittyvät linjaukset ovat aina strategisia – myös silloin, kun niitä ei ole. Palkitsemisjärjestelmän kehittäminen on ajankohtaista myös Lounais-Suomen Syöpäyhdistyksessä ja se liittyy oleellisesti myös osaamisstrategiaan. Palkitsemisen kokonaisuus on johtamisen väline, joka kertoo, mitä yksilö saa vastineeksi ajastaan, innostuksestaan ja työpanoksestaan. Palkitsemisenkin tulisi olla organisaatiolle kannattava investointi, jonka tuottoa sen tulisi voida mitata ja vaikutuksia arvioida. Palkitsemisjärjestelmää kehitettäessä olennaisia kysymyksiä ovat:

- millä tavoin toimimalla ja käyttäytymällä on mahdollista saavuttaa asetetut tavoitteet?
- miten palkitsemistavat tukevat tai eivät tue haluttua käyttäytymistä?

Palkkapolitiikka ohjaa esimieskuntaa palkkaukseen liittyvissä ratkaisuissa. Siinä mainittuja periaatteita noudattamalla työntekijä voi itseään ja omaa toimintaansa kehittämällä vaikuttaa omaan palkkaukseensa. (Hakonen, Salimäki & Hulkko 2009, 213–215, 222–225.)

Henkilöstön hyvinvoinnilla on myös liiketoiminnallisia vaikutuksia. *Työhyvinvointiin* liittyvät kysymykset ovat nousseet esille toisaalta johtuen työelämän laadullisesta muuttumisesta (kuormituksen lisääntyminen sekä toiminta- ja osaamisvaatimusten kasvaminen) ja toisaalta yhteiskuntapoliittisista syistä, kun on syntynyt tarve hillitä ennen aikaista eläkkeelle siirtymistä. Nykyaikainen hyvinvoiva työyhteisö tarjoaa jäsenilleen turvallisuuden ja yhteisöllisyyden tunteiden ohella myös haasteita, mahdollisuuksia ja onnistumisia. Perinteisen työterveyshuollon ja fyysisestä terveydestä huolehtimisen ohella nykyaikainen työhyvinvointi kattaa lisäksi henkisen hyvinvoinnin sekä työyhteisöjen ja johtamisen osa-alueet. Toiminnan painopiste on siirtynyt



ennalta ehkäisevään suuntaan. Keskeinen käsite on työn hallinta, mikä tarkoittaa, että työntekijä saavuttaa tehtävänsä tavoitteet kuormittumatta liikaa. Toisaalta työhön ja työympäristöön liittyy paljon muitakin tekijöitä, jotka voivat olla samanaikaisesti vaikuttamassa työhyvinvointiin joko kuormittavasti tai sitä tukien. Näitä ovat esimerkiksi työpaikan ihmissuhteet, esimies-alaissuhteet, henkilöstöpolitiikka ja työpaikan varmuus. Haasteeksi työhyvinvoinnin kehittämisessä voivat muodostua aidon moniasiantuntijayhteistyön aikaansaaminen sekä hyvinvoinnin kehittämishankkeiden koordinointi samanaikaisesti muun kehittämisen kanssa. (Grönfors 2010, 48; Laine 2007, 54–55, 87; Ojala & Ahonen 2005, 23; Vesterinen 2009, 274.)

Perinteinen jako asioiden ja järjestelmien johtamiseen (management) sekä ihmisten johtamiseen (leadership) on vähitellen hämärtynyt, kun lähes kaikilla kehittämisen alueilla on siirrytty kokonaiskehittämisen ja integroidun kehittämisen suuntaan. *Johtamisen kehittämisen* sisältöalueita ovat organisaation perustehtävään liittyvä substanssialueen (liitetoiminnan) johtaminen, johtajuus ja vuorovaikutustaidot sekä käytännön esimiestyö. Tänä päivänä lähes kaikkiin esimiestehtäviin kuuluu lisäksi myös jonkin erityisalan asiantuntijana toimiminen. Esimiehenä onkin usein tasapainoiltava tehtäväalueen sisältöosaamisen ja johtamisosaamisen välillä. Myös johtamisen osalta oppiminen on sosiaalinen prosessi, joka parhaiten toteutuu esimiesten ja johdon säännöllisten tapaamisten ja ryhmäkeskustelujen kautta. Tällaista esimiesvalmennusta kaivattaisiin myös Lounais-Suomen Syöpäyhdistyksessä. (Grönfors 2010, 55; Laine 2007, 50–51.) Johtajuusosaaminen muodostuu tiedoista, taidoista, asenteista, kokemuksista ja kontakteista. Sydänmaanlakka (2004, 147–150) puhuu johtajuuden osaamispuusta, jonka juurina ovat henkilön arvot ja periaatteet, persoonallisuus, henkilökohtainen visio ja tavoitteet, energia ja lahjakkuus sekä tietoisuus. Puun runkona toimii henkilön itseluottamus ja sen lehvästön muodostavat viisi osaamisaluetta, jotka ovat ammatillinen, vuorovaikutus-, tehokkuus-, johtamis- ja hyvinvointiosaaminen.

Kilpailun kiristyminen, teknologian entistä nopeampi kehittyminen ja markkinoiden globalisoituminen vaativat joustavaa, jatkuvasti kehittyvää sekä oppimista ja muutosta edistävää organisaatiokulttuuria. (Juuti, Rannikko & Saarikoski 2004, 10.) Tämän päivän nopeasyklisessä ja kilpailevassa maailmassa muutosten nopeasta ja tehokkaasta läpiviennistä on muodostumassa keskeinen kilpailutekijä. Muutokset liittyvät

usein uusien toimintatapojen ja -kulttuurien läpivientiin ja juurruttamiseen sekä toisaalta uusien tuote- ja palveluratkaisujen käyttöönottoon. Usein näihin liittyy vielä niitä tukevien tietojärjestelmien käyttöönotto. Yksi HRD:n keskeisimmistä osaamisalueista onkin *muutososaaminen*, joka liittyy muutosprosessien suunnitteluun ja muutosta tukevien menetelmien soveltamiseen. Tämä edellyttää hyviä vuorovaikutustaitoja ja suunnitelmallista ”myyntistrategiaa”. (Laine 2007, 52–53, 88.)

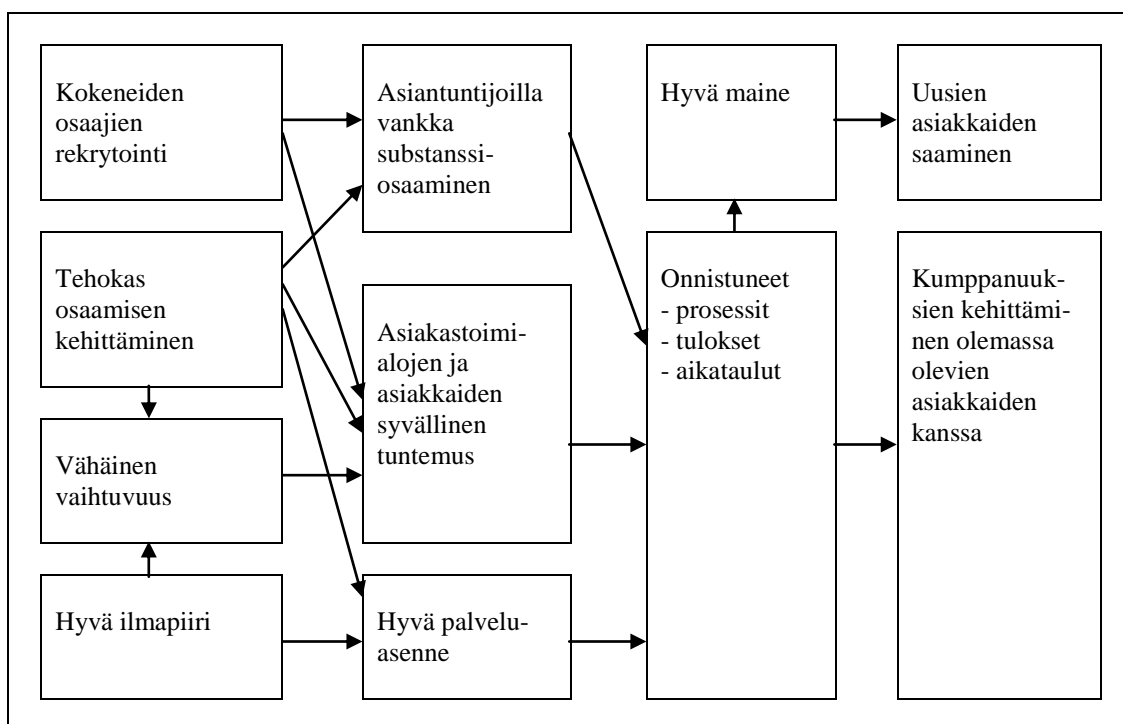
*Organisaatioiden kehittämisellä* tarkoitetaan toimintaa, jolla pyritään parantamaan organisaatioiden tehokkuutta ja työntekijöiden hyvinvointia. Kehittämistoiminta voi ulottua laaja-alaisista organisaation rakenteiden ja järjestelmien muuttamisesta aina ryhmien ja yksilöiden ohjaukseen. Monesti kuitenkin yritetään liikaa yhdellä kertaa, jolloin organisaatiota kuormitetaan samanaikaisesti useilla eri lähteistä tulevilla muutoksilla, toimitaan koordinoimattomasti ja toisistaan tietämättä. Muutoksen kuormittavuus ja realismisuus pitäisikin arvioida kokonaisuutena. Toisaalta saattaa myös käydä niin, ettei projektia viedä kunnolla loppuun. Esimerkiksi oppivan organisaation määrittelyssä todetaan, että organisaation tulisi oppia muutosprosesseista onnistuakseen tulevaisuuden muutoksissa yhä paremmin. (Laine 2007, 52–55.)

Myös Lounais-Suomen Syöpäyhdistyksessä on ollut aina 2000-luvun alusta lähtien erilaisia organisaation kehittämisprojekteja, jotka ovat liittyneet mm. laatu- ja prosessijohtamiseen. Näiden projektien alkusysäys on usein tullut organisaation ulkopuolelta ja niillä on siten ollut myös ulkopuoliset vetäjät. Projekteilta on puuttunut jatkuvuus ja aito sitoutuminen, jolloin tuloksetkaan eivät ole olleet kovin näkyviä. Aito sitoutuminen voidaan saavuttaa vain esimerkkijohtamisella ja osallistamalla koko työyhteisö kehittämis toimintaan.

Kun halutaan tutkia, miten henkilöstön kehittäminen (kehittämisinvestoinnit) on lisännyt tuottavuutta tai parantanut tulosta, tarvitaan *HRD-vaikuttavuusarviota*, mutta kehittämisinvestointien vaikutuksen irrottaminen muiden tekijöiden (suhdanteet, kysynnän muutokset, muut kehittämis toimenpiteet jne.) yhteisvaikutuksesta ei ole helppoa. HRD-aluetta on seurattu lähinnä panostekijöiden kautta: paljonko on investoitu kehittämiseen (usein suhteutettuna henkilömäärään tai liikevaihtoon tai tehty toimialavertailuja) ja mitä palvelusuoritetta investoinnilla on saatu aikaan (mm. koulutuspäivien lukumäärä ja kehittämiseen osallistuneiden henkilömäärä). Kehittämistä

tapahtuu kuitenkin yhä useammin työn ohessa tai monimuoto-opiskeluna, jolloin perinteinen koulutus- tai kurssipäivien käsite hämärtyy. Kuviossa 4 on esimerkki asiantuntijayrityksen HR-seurannan kohteista (Viitala 2009, 388). Henkilöstövoimavarojen laskentatoimen avulla pyritään tarkastelemaan henkilöstöresursseja tasaveroisesti yrityksen muiden resurssien kanssa. Kun henkilöstöraportointiin on liitetty myös HRD-raportointi, mahdollistaa se investointien suuntaamisen sinne, missä niiden tuotto-odotukset ovat suurimmat. Käytännössä tulosmittaristoon tavallisimmin sisällytettävä mittari on vuosittain tehtävä ilmapiirikysely, josta saadaan henkilöstön subjektiivisiin käsityksiin perustuvaa tietoa mm. yleisestä tyytyväisyydestä, tyytyväisyydestä työhön, työympäristöön, palkitsemiseen ja johtamiseen sekä henkilöstön omia käsityksiä omasta osaamisestaan ja hyvinvointinsa tilasta. (Laine 2007, 57 – 59.) Lounais-Suomen Syöpäyhdistyksen henkilöstöraportointiin ei näitä tietoja sisälly, koska työyhteisössä ei toteuteta ilmapiirimittauksia.

Kuvio 4. HR:n painopistealueet ja seurannan kohteet asiantuntijayrityksessä.



Yksittäisen työntekijän kokemana hyvä henkilöstöjohtaminen näkyy ja tuntuu konkreettisesti esimerkiksi tiedon kulkuna, työn hallinnan tunteena ja esimiehen kannustuksena. Myös yrityksen taloudellisen menestyksen ja henkilöstöjohtamisen välillä on yhteys, jota on vaikea suoraviivaisesti osoittaa. Matka on pitkä palkkakustannus-

ten ja henkilöstömäärien seurannasta siihen, että tarkasteltaisiin henkilöstöjohtamisen vaikutuksia liiketoiminnan tulokseen tai yrityksen arvoon. Lyhyellä aikajänteellä ei ole helppoa osoittaa johtamisen kehittämisen vaikutuksia yrityksen tulokseen, mutta sen sijaan ilmapiiriin ja henkilöstön työtyytyväisyyteen kyllä. Nämä puolestaan todistetusti heijastuvat työsuorituksiin ja niiden kautta tulokseen. Henkilöstö olisikin kustannuksen sijasta nähtävä varallisuutena ja osaaminen taloudellisena investointina. HR:n tehokkuus syntyy siitä, miten nopeasti, laadukkaasti ja osuvasti se onnistuu käytettävissä olevilla resursseilla saamaan aikaan tuloksia ja hyötyjä, joita siltä yrityksessä odotetaan. Näin ollen liiketoiminnan tuloksessa tulee näkyä myös henkilöstöjohtamisen tuloksellisuus. Jos HR ei voi osoittaa pystyvänsä kasvattamaan yrityksen tulosta, tuottavuutta ja arvoa, voidaan koko toiminto helposti ulkoistaa. (Viitala 2009, 383–386.)

### 3.3 Henkilöstöjohtamisen ulottuvuudet

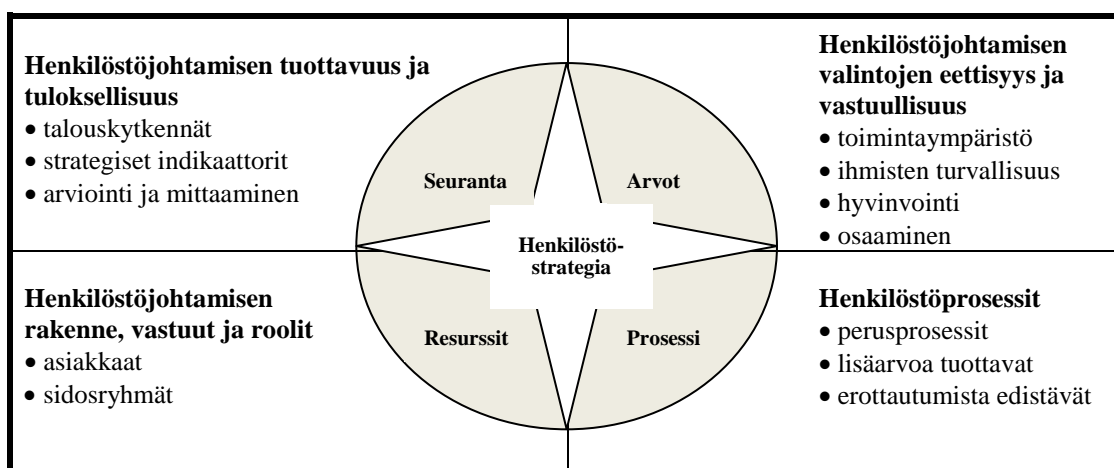
Kaikkien organisaation toimintojen, myös henkilöstöjohtamisen, odotetaan tuottavan lisäarvoa organisaatiolle. HR:n rooli onkin muuttunut aiemmasta reaktiivisesta henkilöstöhallinnosta kohden aktiivista strategista henkilöstöjohtamista niin, että siitä on muodostunut koko organisaation asia, jota toteuttavat viime kädessä kaikki organisaation jäsenet. Kun yksittäiset henkilöstöjohtamisen käytännöt on integroitu toisiaan tukeviksi ja vastuuta siirretty linjajohdolle, tukee henkilöstöjohtaminen parhaiten liiketoiminnan tavoitteita ja ihmisten johtamisesta tulee tehokkaampaa ja päämäärätietoisempaa. Strateginen henkilöstöjohtaminen toimii näin linkkinä henkilöstökäytäntöjen ja –politiikkojen sekä organisaation liiketoimintastrategian ja toimintaympäristön välillä. (Helsilä & Salojärvi 2009, 12; Kotila 2005, 38, 73.)

Tämän päivän henkilöstöjohtamisessa eri aikakausien suuntaukset ja vaiheet ovat edelleen läsnä erilaisina painotuksina ja näkökulmina. Vuosien saatossa tarve hoitaa henkilöstöön liittyvät perusasiat hyvin ei ole kadonnut mihinkään. Nykypäivän henkilöstöjohtaminen on kehittynyt 1960-luvun sosiaalisen henkilöstötoimen, 1970-luvun henkilöstöhallinnon, 1980-luvun henkilöstövoimavarojen kokonaisvaltaisen johtamisen sekä 1990-luvun henkilöstön ja osaamisen kehittämisen kautta kohti strategista henkilöstöjohtamista. (Salojärvi 2009, 23 – 25, 27.) Strateginen henkilöstö-

johtaminen sai alkunsa 1980-luvulla Havard Business Schoolin tutkijoiden aloitteesta. Heidän ydinajatuksensa oli, että resurssit määrittävät liiketoimintastrategiaa eli strategian lähtökohtana ovatkin henkilöstö ja sen osaaminen eikä toisin päin. (Helsilä 2009, 15.)

Kuviossa 5 on kuvattu henkilöstöjohtamisen ulottuvuuksia. HR-funktion resurssit määräytyvät sen rakenteen ja roolin mukaisesti: millainen on tehtäväjako HR:n, esimiesten ja ylimmän johdon välillä, entä millaisia kumppanuuksia ja verkostoja on käytettävissä. Henkilöstöjohtamisen prosesseja voidaan erottaa ainakin kolmen tasoisia: perusprosessit, jotka täytyy hoitaa lain edellyttämällä tavalla ja hyvää henkilöstöhallintotapaa noudattaen; lisäarvoa luovat prosessit, joilla saadaan strategista kilpailuetua (esim. osaamisen resursointi, kehittäminen ja suorituksen johtaminen) sekä erottautumista edistävät prosessit, joilla luodaan myönteistä imagoa ja edistetään työpaikan houkuttavuutta. Henkilöstöjohtamisen arvoihin liittyvät luonnollisesti organisaation yleiset ja yhteiset arvot, mutta samalla voidaan puhua myös henkilöstöjohtamisen vastuullisuudesta ja eettisistä periaatteista. Seuranta sekä arvioinnin indikaattorit, mittarit ja menettelyt liittyvät muut henkilöstöjohtamisen ulottuvuudet strategisiin tavoitteisiin. (Salojärvi 2009, 30–32.)

Kuvio 5. Henkilöstöjohtamisen ulottuvuudet.



Lounais-Suomen Syöpäyhdistyksessä henkilöstötoiminnon roolit ja vastuut jakautuvat toimitusjohtajan, henkilöstösihteerin ja esimiesten välillä. Viime kädessä toimitusjohtaja vastaa resursoinnista ja esimiehet puolestaan päivittäisestä operatiivisesta johtamisesta. Henkilöstösihteerin tehtävänä on luoda erilaisia johdon ja esimiesten

toimintaa helpottavia toimintamalleja ja käytäntöjä sekä tuottaa tietoa strategisen ja operatiivisen johtamisen tueksi. Työsuhdeasioihin ja palkkahallintoon liittyvät perusprosessit ovat kutakuinkin toimivia johtuen pelkästään jo siitä, että ne on pitkälle automatisoituja. Sen sijaan, mikäli yhdistys haluaa panostaa työnantajakuvaansa, tulee sen pohtia, mitkä ovat edellä mainituista HRD-prosesseista sellaisia, jotka tuottavat yhdistykselle lisäarvoa, ja panostaa sitten näiden prosessien kehittämiseen. Samalla voidaan miettiä henkilöstöjohtamisen valintojen eettisyyttä ja vastuullisuutta. Mitä yhdistyksen arvot – inhimillisyys, totuudellisuus, riippumattomuus ja yhteisvastuullisuus – merkitsevät henkilöstöjohtamisessa? Kuvioon 1 olen merkinnyt joitakin osa-alueita, sillä mielestäni inhimillisyyttä edustaa työhyvinvointi, totuudellisuutta osaamisen johtaminen, riippumattomuutta organisaatio-osaaminen ja yhteisvastuullisuutta laatujohtaminen.

Liitteeseen 4 on koottu esimerkkejä inhimillisen pääoman mittareista, joita voidaan käyttää henkilöstöjohtamisen tuottavuuden ja tuloksellisuuden mittaamiseen ja joilla henkilöstöjohtaminen voidaan kytkeä strategiseen johtamiseen. Lounais-Suomen Syöpäyhdistyksen henkilöstöraportoinnissa joitakin mittareita jo on käytössä, mutta esimerkiksi koulutuksiin osallistumisesta ei ole kerätty kirjallista palautetta, joten tietoa erinomaisten koulutusten osuudesta suhteessa kaikkiin koulutuksiin ei ole saatavilla. Seurantatietojen puuttuessa ei voida myöskään tietää kehityskeskusteluihin osallistuneiden osuutta koko henkilöstöstä. Kuten aiemmin jo todettiin, ilmapiirimitauksia ei ole yhdistyksessä suoritettu, joten tietoja esimerkiksi työtyytyväisyydestä tai motivaatiosta ei ole käytettävissä. Mittaristosta löytyy paljon osaamisen johtamiseen liittyviä arviointeja, joiden tarpeellisuutta yhdistyksen henkilöstöraportoinnissa voidaan pohtia ”Tulevaisuuden osaaminen” henkilöstön valmennusohjelman yhteydessä.

## 4 STRATEGIAN VIESTINTÄ SISÄISEN MARKKINOINNIN KEINON

### 4.1 Sisäinen markkinointi

Strategian viestintä tulisi nähdä myös organisaation oppimisprosessina, jossa uudistetaan ja kehitetään organisaatiossa olevaa osaamista. Strategiaprosessin läpiviemiseksi ja strategian tavoitteiden saavuttamiseksi tarvittava osaaminen on tunnistettava, hyödynnettävä ja kehitettävä. Tämä edellyttää edellä mainitun vuoropuhelun lisäksi yhteistä kieltä ja yhteisten merkitysten luomista organisaation strategisille tavoitteille sekä henkilöstöjohtamisen toimintojen kiinnittämistä strategiaan. Yhteistä kieltä luodaan paitsi koulutuksen ja valmennuksen avulla myös konkretisoimalla strategian sisältöä. Organisaatiossa olevan osaamisen arvostaminen, hyödyntäminen ja kehittäminen luovat työntekijöille tunteen oman työn merkityksellisyydestä. (Strandman 2008, 224–230.) Osallistavilla johtamiskäytännöillä viestitään johdon kunnioituksesta työyhteisön jäseniä, heidän ideoitaan ja osaamistaan kohtaan (Kim & Mauborgne 2006, 205).

Sisäinen markkinointi on strategisen henkilöstöjohtamisen lähikäsite ja kytköksissä myös osaamisen johtamiseen, koska sillä on vaikutusta paitsi nykyisiin työntekijöihin ja heidän työsuoritustensa ja työhyvinvointinsa mahdollistamiseen, myös potentiалиisiin uusiin työntekijöihin: miten houkutellaan organisaatioon parhaat kyvyt kutsutuilta työntekijämarkkinoilta (Ojala 2008, 29). Sisäinen markkinointi on kehittynyt suhdemarkkinoinnin ja palvelumarkkinoinnin tutkimuksesta, kun on todettu palvelun laadun olevan riippuvainen henkilöstön työtyytyväisyydestä. Sekä HR-toiminnoissa että sisäisessä markkinoinnissa toiminnan keskipisteenä on henkilöstö, mutta henkilöstöjohtaminen ei kuitenkaan sisällä markkinasuuntautuneisuuden käsitettä kuten sisäinen markkinointi. (Kaseva 2011, 11–12.)

Markkinoinnilla tarkoitetaan käytäntöjä, joiden tarkoitus on tutkia, luoda ja aikaansaada arvoa, joka kannattavalla tavalla tyydyttää kohdemarkkinan tarpeita. Markkinointi on alettu nähdä yksisuuntaisen vaihdannan sijaan jatkuvana vuorovaikutukse-

na ja suhdemarkkinoinnin kenttä on laajentanut yrityksen ja asiakkaan välisen suhteen tarkastelun kaikkien yritykselle tärkeiden suhteiden tarkasteluun mukaan lukien yrityksen sisäiset suhteet. (Kalliomaa 2009, 34–37.)

Markkinointi on alettu ymmärtää koko organisaation asiana. Sen katsotaan kuuluvan jokaisen työntekijän tehtäviin ja jokainen työntekijä voi vaikuttaa yrityksen asiakassuhteisiin. Tällöin niin johto kuin tuki- ja kontaktihenkilöstökin jakavat vastuun asiakastytytyväisyyden ja –uskollisuuden tuottamisesta, tehokkaan palvelun toimittamisesta sekä yrityksen imagosta huolehtimisesta. Etenkin palveluyrityksissä sisäisen markkinoinnin merkitys korostuu, sillä ne eivät voi kilpailla ilman hyvää ja tehokasta palvelua. Näissä olosuhteissa työntekijät muodostavat kriittisen voimavaran ja elintärkeän roolin yrityksen pitkän ajan menestykselle. Sisäisen markkinoinnin keinoin pyritään vaikuttamaan työntekijöiden asenteisiin ja kykyihin palvella asiakasta. (Kaseva 2011, 7–8, 33.) Näitä tavoitteita ei voida saavuttaa ilman jonkinasteista luottamusta, sillä se on edellytys vuorovaikutussuhteen syntymiselle (Kalliomaa 2009, 71).

Sisäisen markkinoinnin käsite sai alkunsa 1970-luvun lopulla SAS-lentoyhtiössä tapahtuneesta muutosprosessista. Rope (1995, 292 – 296) määrittelee sisäisen markkinoinnin tavoitteeksi saada liikeidea, laatujohtamisen ja asiakastytytyväisyyden filosofia toteutumaan jokaisen asiakkaan kohdalla jokapäiväisessä työssä suunnitellulla tavalla. Määritelmässä käytetty termi liikeidea ilmaisee yrityksen toimintakentän ja sen toimintaperiaatteet eli tavan tehdä rahaa (vrt. organisaatioiden ansaintalogiikka kuviossa 3). Sisäisellä viestinnällä varmistetaan, että jokainen henkilöstöön kuuluva sisäistää yrityksen liikeidean sekä oman yksikkönsä ja henkilökohtaisen tehtäväkenttensä osana sitä. Näin mahdollistetaan liikeidean toteutuminen yhtenäisellä, tavoitteen mukaisella ja synergisellä tavalla.

Useat tutkijat ovat esittäneet, että yrityksen hyvillä sisäisillä suhteilla voidaan edistää ulkoisten asiakassuhteiden paranemista. Suhdemarkkinointia edeltää siis aina sisäinen markkinointi, jonka käsitteen kehitys on alkanut ihmisten motivaation ja tyytyväisyyden tutkimisesta ja johtanut 2000-luvulla kiinnostukseen sisäisten suhteiden johtamista kohtaan. Työntekijöitä informoidaan organisaation toiminta-ajatuksista, strategisista tavoitteista sekä sisäisten ja ulkoisten asiakkaiden tarpeista, jolloin he keskittyvät tyydyttämään noita tarpeita ja vaikuttavat siten myös organisaation te-

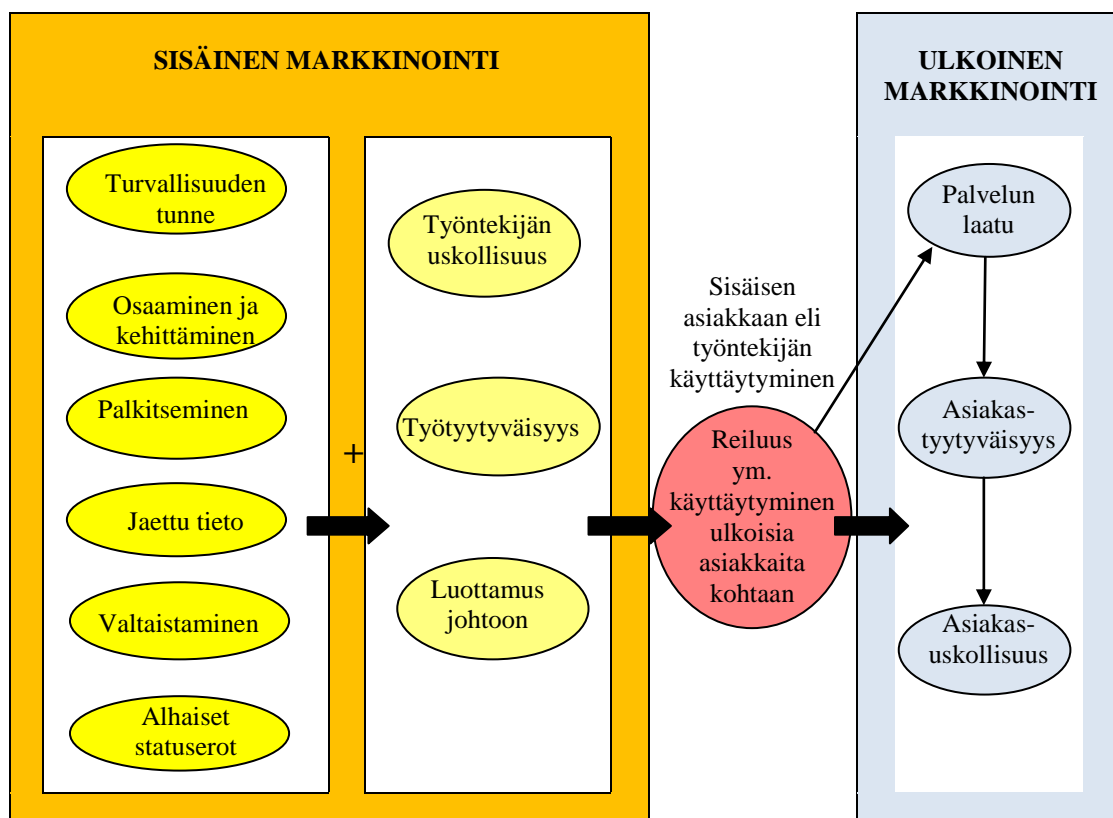


hokkuuteen. Sisäinen markkinointi on sosiaalinen asiakassuuntautuneisuuden johtamisen prosessi, joka reagoi nopeasti strategiaan muutoksiin. Se koostuu johtamisen tekniikoiden, henkilöstöresurssien kehittämisen, työntekijöiden suhteiden, strategisen johtamisen, laatujohtamisen ja markkinoinnin konvergenssista eli samanlaistumisesta rinnakkaiskehityksen tuloksena. (Kalliomaa 2009, 38, 44–45, 180.) Rope (1995, 293) toteaa kuitenkin, että vaikka keinojen, kuten esimerkiksi koulutuksen ja kannustejärjestelmien, osalta henkilöstöjohtaminen ja sisäinen markkinointi näyttäisivätkin yhteneviltä, tosiasiaa ne ovat näkökulma- ja tavoite-eroavuuksista johtuen täysin erisisältöisiä ja eri tavoin toteutettavia myös yhtenäisten keinojen osalta.

Rafiq ja Ahmed ovat jakaneet sisäisen markkinoinnin kehityksen kolmeen vaiheeseen: 1) työntekijän motivaatio ja tyytyväisyys palvelun laadun rakentajana, 2) asiakassuuntautuneisuus ja 3) laajennettu sisäisen markkinoinnin konsepti, johon sisältyvät strategian täytäntöönpano ja muutosjohtaminen (Kaseva 2011, 13). Tässä opinäytetyössä sisäinen markkinointi nähdään yrityksen sisäisenä prosessina, jonka tarkoituksena on auttaa yritystä strategian toimeenpanossa sekä valmistaa työntekijöitä ulkoisen asiakkaan kohtaamiseen.

Sisäisen markkinoinnin avulla luodaan suhteet organisaatioon kuuluvien ihmisten välille näiden asemasta riippumatta. Suhteita tulee ylläpitää ja parantaa niin, että työntekijät ovat ensinnäkin motivoituneita palvelemaan sekä sisäisiä että ulkoisia asiakkaita asiakaskeskeisesti ja palveluhenkisesti. Toiseksi heillä tulee olla tällaista työskentelyä varten tarvittavat tiedot ja taidot sekä tarvitsemansa tuki niin esimiehiltä ja sisäisiltä palvelun tuottajilta kuin järjestelmiltä ja tekniikaltakin. (Grönroos 2001, 439.) Henkilöstön innovatiivisuus, osaaminen ja taito saada tämä osaaminen yhteisesti toimivaksi käytännöksi ovat nousseet kilpailutekijöiksi perinteisten palvelu- ja markkinointistrategioiden rinnalle. Henkilökunnan ammatillinen ja asenteellinen osaaminen vaikuttavat merkittävästi siihen, miten hyvin yritys onnistuu luomaan, ylläpitämään ja kehittämään asiakassuhteitaan. (Kaseva 2011, 26.) Kuviosta 6 ilmenevät sisäisen markkinoinnin toimenpiteet, jotka vaikuttavat työntekijöiden asenteisiin ja kykyihin. Tavoitteena on työntekijöiden toivottu, asiakasorientoitunut käyttäytyminen. (Bansal, Mendelson & Sharma 2001, 65).

Kuvio 6. Sisäisen markkinoinnin toimintojen yhteys ulkoiseen markkinointiin.



Sisäisen markkinoinnin tutkimuksissa on todettu työntekijöiden työtyytyväisyydellä ja ulkoisen palvelun laadulla olevan yhteyttä. Toisin sanoen ulkoiset asiakkaat saavat paremman palvelun laadun, kun myös sisäisten asiakkaiden tarpeet on huomioitu. On myös todettu, että asiakkaan havaintoihin palvelun laadusta vaikuttavat itse palvelutapahtuman ja henkilöstön hyvinvoinnin ohella sisäisten asiakkuuksien laatu. Organisaation jäsenten keskinäiset suhteet edellyttävät luottamusta, yhteistyötä ja sitoutumista. Keskeisiä tekijöitä ovat luottamus johdon ja henkilöstön välillä, organisaation jäsenten luottamus yrityksen pelisääntöihin, toimintajärjestelmiin ja tavoitteisiin sekä avoin keskusteluilmapiiri. Johtajuudella on tärkeä rooli sisäisen markkinoinnin syntymisessä ja onnistumisessa, sillä johtamisen laatu voidaan nähdä työtyytyväisyyden edellytyksenä ja esimerkijohtaminen tuotettavan palvelun laadun ja organisaation suorituksen onnistumisen avaintekijänä. Näin aikaansaatu sisäinen asiakastytyväisyys vaikuttaa yrityksen tuottavuuteen ja sitä kautta tuotantokustannuksiin, hintoihin ja kilpailukykyyn. (Kalliomaa 2009, 20 – 21, 57, 60 – 61.)

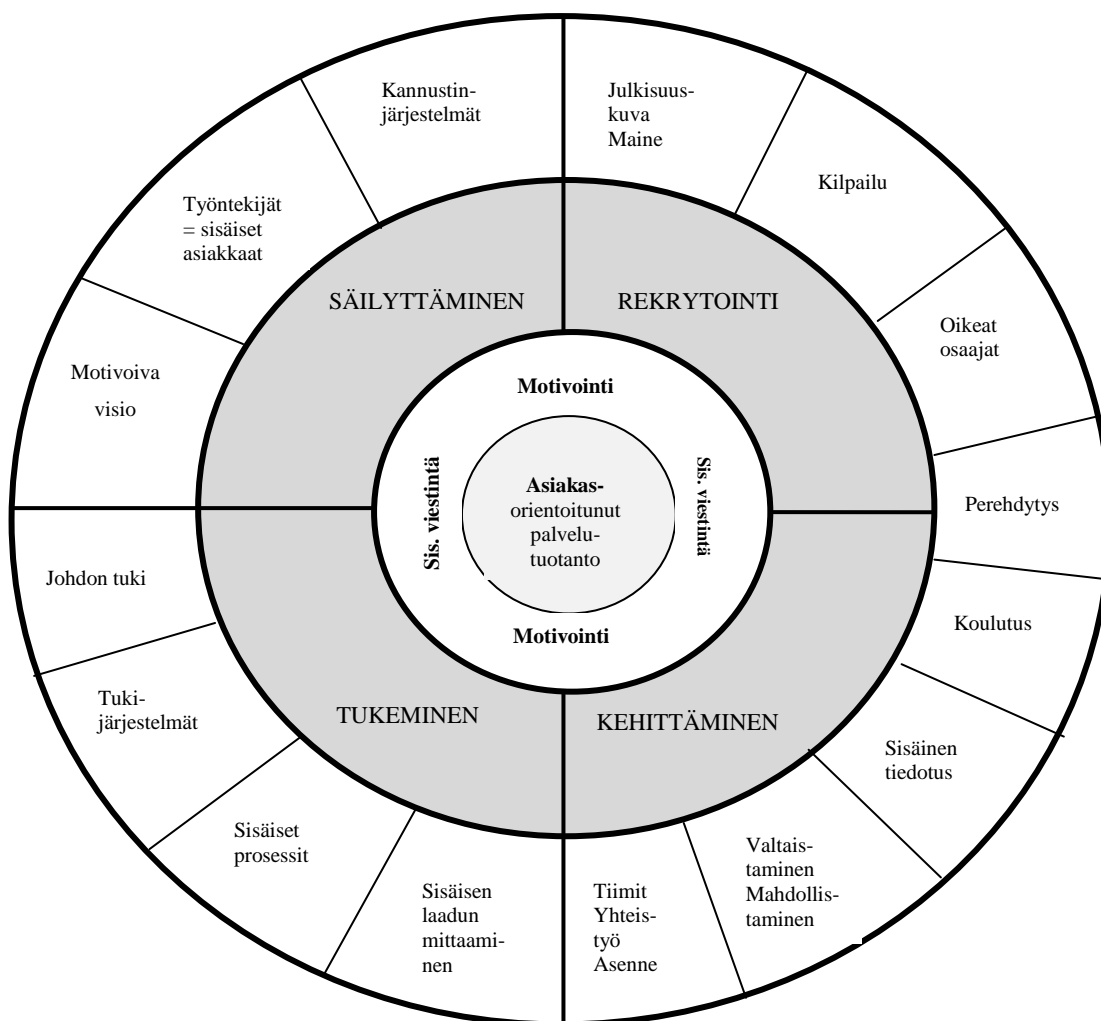
Sisäinen markkinointi toimii laaja-alaisena johtamisen prosessina, joka integroi organisaation toimintoja varmistamalla, että jokainen työntekijä on motivoitunut työskentelemään asiakkaiden tarpeiden mukaisesti. Johtamisessa painottuvat valtuuttaminen, esimerkillisyys, kannustaminen, palautteen antaminen ja vastaanottaminen, tarpeiden kuunteleminen sekä yhteiseen visioon sitoutuminen. Ihmistä kunnioittava ja arvoihin perustuva johtaminen luo yrityksestä myös työnantajana hyvää mainetta. Johtaminen painottuu asennejohtamiseen (johto saa tavoitteet hyväksytyiksi ja toimeenpannuiksi vuorovaikutuksessa alaistensa kanssa) ja viestintäjohtamiseen (työntekijät tarvitsevat tietoa pystyäkseen suoriutumaan tehtävistään ja tarjoamaan palveluja sekä sisäisille että ulkoisille asiakkaille). Myös työntekijöiltä edellytetään sisäisten suhteiden hallintaan liittyviä taitoja kuten vuorovaikutustilanteiden tulkinnallisuuden ymmärtämistä, ongelmanratkaisutaitoja, esimerkillisyyttä, tunteiden hallintaa sekä palautteen antamisen ja vastaanottamisen taitoa. (Davies 2001, 121; Grönroos 2001, 434–438; Kalliomaa 2009, 66, 71, 188–190.)

Tarkasteltaessa liiketoimintaosaamista sisäisen markkinoinnin näkökulmasta nousevat esille palvelustrategiat sekä henkilökunnan osaamiseen ja palveluallttiuteen liittyvät strategiat. Asiakkaiden tarpeet ja niiden vaatimat ongelmanratkaisut edellyttävät eri toimialoilla ja konsepteissa erilaista osaamista ja ammattitaitoa. Hyvä asiantuntemus on kilpailuetu ja siksi on tärkeää panostaa henkilöstön osaamisen ja ammattitaidon jatkuvaan kehittämiseen. Osaamisvarannon palkkaamisessa, säilyttämisessä ja kehittämisessä voidaan sisäisellä markkinoinnilla katsoa olevan merkittävä rooli. (Kaseva 2011, 9 – 10.)

#### 4.2 Sisäisen markkinoinnin keinot

Sisäinen markkinointi voidaan jakaa neljään strategiseen osa-alueeseen, joita ovat oikeiden ihmisten palkkaaminen (rekrytointi), työntekijöiden kehittäminen laadukkaan palvelun tuottamiseen (kehittäminen), tarvittavien tukijärjestelmien tuottaminen (tukeminen) sekä parhaiden työntekijöiden pitäminen yrityksessä (säilyttäminen). Kuviossa 7 on Zeithamlin ja Bitnerin luomasta mallista mukailtu sisäisen markkinoinnin keinovalikoima, jolla saavutetaan asiakasorientoitunut palvelutuotanto. (Kaseva 2009, 44 – 45.)

Kuvio 7. Sisäisen markkinoinnin keinoja.



Parhaiden mahdollisten työntekijöiden palkkaaminen on yksi menestyneen liiketoiminnan perusedellytyksistä. Markkinointia pitäisi käyttää myynnin markkinaosuuden kasvattamisen lisäksi kykyjen markkinaosuuden kasvattamiseen, sillä parhaat työntekijät valitsevat työpaikakseen mieluiten menestyvän ja hyvämaineisen työyhteisön. Tämä onnistuu tarjoamalla työntekijöille mahdollisuus itsensä kehittämiseen, hyvät sisäiset tukijärjestelmät ja houkuttelevat kannustimet. Uutta henkilöstöä rekrytoitaessa olennaista on kiinnittää tietojen ja taitojen ohella huomiota henkilön palveluhalukkuuteen. Usein teknisiä taitoja on helpompi kehittää jälkikäteen kuin muokata työntekijän asennetta. Menestyksekkäs sisäinen markkinointi alkaakin jo *rekrytoinnista*. (Grönroos 2001, 448–449; Kaseva 2011, 46–47.)

Uuden oppiminen ja osaaminen, itsen *kehittäminen* kohottaa itseluottamusta ja motivaatiota. Koulutuksella voidaan vaikuttaa paitsi työntekijöiden ammattiosaamiseen myös yhteistyötaitoihin ja asenteisiin. Muun muassa Grönroos (2001, 445–446) korostaa koulutuksen merkitystä asenne- ja viestintäjohtamisessa, sillä työntekijät tarvitsevat tietoa asenteidensa muokkaamiseksi. Tieto lisää ymmärrystä ja mahdollistaa oman roolin sisäistämisen sekä ulkoisen että sisäisen asiakkaan palvelijana ja sitä kautta organisaation markkinoijana. Esimerkiksi asiakaspalvelussa, jossa tarkoituksena on etsiä ja myydä ratkaisu asiakkaan ongelmaan ja tarpeeseen, tarvitaan asiakastuntemuksen lisäksi tietoa yrityksen strategiasta, toimintaperiaatteista ja prosesseista, jotta voidaan tiedostaa, mikä yrityksessä ylipäättään on mahdollista ja mikä ei. (Lämssä & Uusitalo 2003, 123.)

Asiakasrajapinnassa työskentelevät työntekijät tulisi valtaistaa asiakkaiden pyyntöihin mukautumiseen sekä tilanteen korjaamiseen virheen sattuessa. Tällä tarkoitetaan, että työntekijöille annetaan valtuudet tehdä päätöksiä ja ryhtyä toimiin mahdollisissa ongelmatilanteissa. Pelkkä valtuutus ei kuitenkaan yksin riitä, vaan työntekijöille on annettava myös tietoa ja työkaluja päätösten tekemiseen ja toimeen ryhtymiseen. Tätä Grönroos (2001, 453–456) kutsuu mahdollistamiseksi. Hallinnollisen johtamisen sijaan tulee johdon toimien olla työntekijöitä ohjaavia ja tukevia (Grönroos 2007, 403).

Jotta työntekijät pystyisivät toimimaan tehokkaasti, he tarvitsevat sisäisiä *tukijärjestelmiä*. Toimivat järjestelmät helpottavat työstä suoriutumista ja vähentävät työntekijöiden turhautumista. Esimerkiksi johtamistyyli vaikuttaa välittömästi työskentelyympäristöön ja ilmapiiriin – johdon tuleekin osata soveltaa eri tilanteissa erilaisia johtamistyylejä. Johdon tuki liittyy jokapäiväisiin toimiin, joiden tavoitteena on luoda avoin ja rohkaiseva ilmapiiri. Tuki voi olla aktiivista rohkaisua ja palautteen antamista sekä tiedottamista ja viestintää. Alaisten ottaminen mukaan suunnitteluun ja päätöksentekoon sitouttaa heidät toimimaan yhteisesti sovittujen suunnitelmien mukaisesti. Ihmiset motivoituvat hoitamaan työnsä hyvin, kun he kokevat saavansa arvostusta tekemälleen työlle. Keskittymällä esimiesten ja alaisten välisiin suhteisiin voidaan vaikuttaa työntekijöiden vaihtuvuuden vähentämiseen ja henkilöstön strategiseen käyttäytymiseen. On kuitenkin muistettava, että lopulta on aina kyse ulkoisen

asiakkaan palvelemisesta, eikä sisäisen asiakkuuden hoitamisesta saa tulla päätavoitetta. (Grönroos 2001, 446–447; Kaseva 2011, 51.)

Samalla tavalla kuin uusien asiakkaiden, myös uusien työntekijöiden houkutteluun kuluu paljon aikaa, vaivaa ja rahaa. Palkka ja muut edut houkuttelevat jonkun aikaa, mutta parhaat työntekijät siirtyvät eteenpäin uusiin haasteisiin, mikäli he eivät voi sitoutua organisaation visioon. Jotta näin ei tapahtuisi, työntekijöiden tulee ymmärtää visio sekä oma roolinsa osana suurempaa kokonaisuutta. Tämän johdosta visio tulee viestiä työntekijöille säännöllisesti, mielellään ylimmän johdon toimesta. (Ahmed & Rafiq 2002, 35.) Näin toimien saavutettu osaaminen saadaan *säilytettyä* organisaatiossa.

Lounais-Suomen Syöpäyhdistyksessä kuten kaikissa työyhteisöissä toteutetaan henkilöstön rekrytointia, kehittämistä, tukemista ja säilyttämistä, mutta lähinnä henkilöstöhallinnon eikä niinkään sisäisen markkinoinnin tai strategisen henkilöstöjohtamisen näkökulmasta käsin. Yhdistyksessä olisikin hyvä tiedostaa, miten sisäisen markkinoinnin toimenpiteillä henkilöstö voidaan valmentaa ulkoisen asiakkaan kohtaamiseen valitun strategian suuntaisesti.

*Sisäinen viestintä* liittyy yhteen organisaation henkilöt, tasot, osastot ja prosessit toimivaksi kokonaisuudeksi. Tavoitteena on luoda ja kehittää organisaation identiteettiä sekä sisäisiä suhteita ja vaikuttaa siten organisaation tavoitteiden saavuttamiseen. Viestinnällä myös varmistetaan, että jokainen työntekijä voi suoriutua jokapäiväisistä tehtävistään. Henkilöstölle tulee antaa kaikki se tieto, joka mahdollistaa työn tekemisen ja vuorovaikutuksen organisaation sisällä eri tahojen kanssa. Tämän lisäksi viestinnällä motivoidaan ja luodaan yhteisöllisyyden tunnetta ja vaikutetaan näin työssä viihtymiseen ja työhyvinvointiin. Sisäisen viestinnän tehtävänä on sitouttaa henkilöstö organisaation toiminta-ajatukseen, arvoihin ja visioon sekä tavoitteisiin ja tuloksekkaaseen toimintaan. Sisäisellä viestinnällä vaikutetaan myös jokapäiväisen työn sujuvaan kulkuun ja resurssien tehokkaaseen käyttöön sekä positiivisen ilmapiirin luomiseen. Sisäisellä viestinnällä voidaan lisäksi vaikuttaa ja sitouttaa työyhteisön jäseniä organisaatiokulttuuriin, brandiin ja julkisuuskuvaan sekä tukea markkinointia ja markkinointiviestintää. (Isohookana 2007, 221 – 223, 248.)

### 4.3 Vuorovaikutteinen strategian viestintä

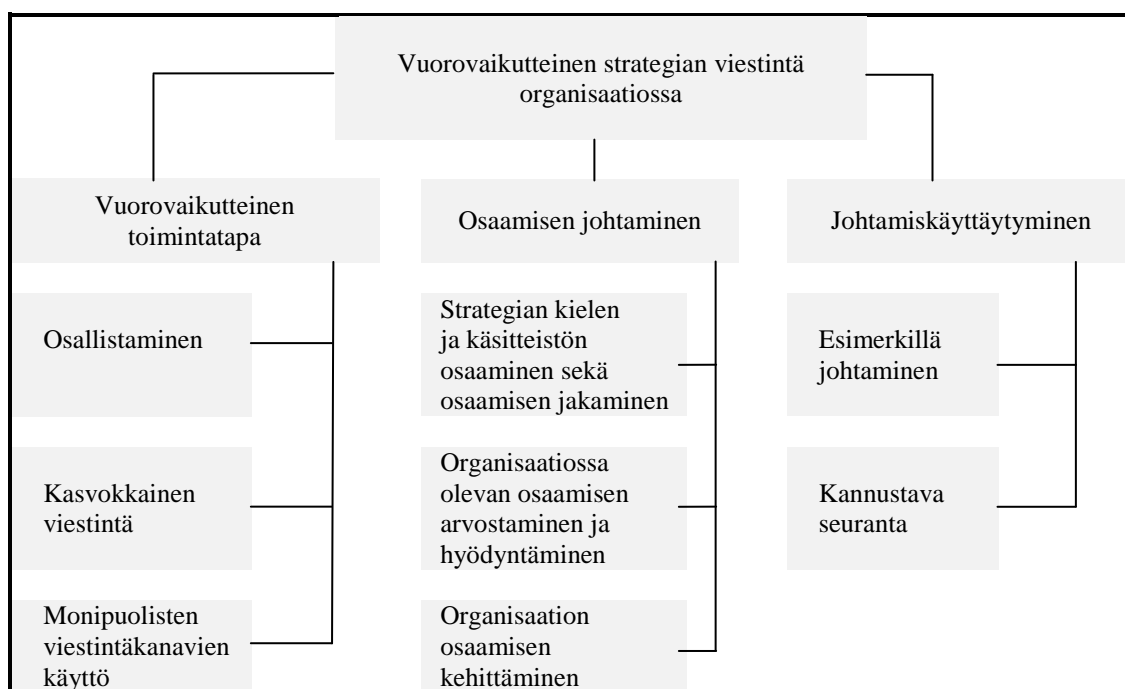
Eri sidosryhmät luovat käsityksensä organisaatiosta sen viestinnän kautta ja näin ollen viestinnällä on omat vaikutuksensa myös henkilöstöjohtamiseen. Esimerkiksi ulkoisella, virallisella viestinnällä voi olla merkitystä yrityksen etsiessä uutta osaavaa ja kehityskykyistä henkilöstöä. Sisäisellä viestinnällä puolestaan varmistetaan, että nykyinen henkilöstö tietää, mitä yrityksessä tapahtuu, ymmärtää yrityksen strategian ja voi sitoutua yrityksen tavoitteisiin. Sisäinen viestintä on määriteltävissä dynaamiseksi ja jatkuvaksi prosessiksi, joka on erottamaton osa organisaatiota ja sen johtamista. Se tarkoittaa kaikkea sitä tiedon vaihtoa, vuorovaikutusta ja kulttuuria, joka tapahtuu organisaation sisällä. Strategian viestintä sisältää paitsi strategian sisältöä koskevan ja strategian toteuttamista tukevan myös itse strategiaprosessiin liittyvän viestinnän. Ilman toimivaa viestintää ei organisaatiossa voi muodostua jaettua ymmärrystä. (Balk, Eskelinen, Malinen & Vanhatalo 2006, 134–135; Hämäläinen & Maula 2004, 25–29; Juholin 2004, 18, 28–29.)

Strategian viestintä muodostaa koko strategiaprosessin kivijalan. Osallistava strategiaprosessi on koko organisaation kehittämisväline, jonka luonteeseen kuuluu paitsi ihmisten osallistaminen niin suunnitteluun kuin toteutukseenkin, myös strategian julkisuus. Kilpailukyky syntyy tällöin kyvykkyydestä toteuttaa strategia kilpailijoita nopeammin ja paremmin. Kyse on siis toimintaan sinänsä liittyvästä uniikista prosessiosaamisesta, jota ei ole helppoa kopioida. Se on ajan kuluessa muodostunutta kulttuurista, prosessuaalista ydinkompetenssia ja sen muodostuminen vaatii aikaa ja pitkäjänteistä integroitua henkilöstön kehittämisjärjestelmää, joka yhdistää yrityksen ydinkyvykkyyden, tietopääoman kehittämisen sekä yksilöllisen osaamisen kehittämisen. Jos strategiaa ei julkaista eikä sen linjauksia tiedoteta avoimesti ja tehokkaasti, strategia ei voi myöskään toimia johtamisen ohjausvälineenä. Strategia saa uskottavuutensa ja voimansa vasta, kun yrityksen oma henkilöstö ja keskeiset sidosryhmät ovat sen hyväksyneet. Strategian viestintä onkin yritysjohton yksi tärkeimmistä tehtävistä. (Kirjavainen, Laakso-Manninen, Manka & Troberg 2003, 34; Laine 2007, 20, 33 – 34; Lindroos & Lohivesi 2004, 53.)

Strandman (2008, 229–231) on tutkinut vuoropuheluun perustuvaa strategian viestintää kaupunkiorganisaatiossa. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, mitkä tekijät

edistävät strategiasta syntyvää jaettua ymmärrystä, joka mahdollistaa organisaatiossa olevan osaamisen hyödyntämisen, uudistamisen ja kehittämisen sekä strategiaprosessin toimijoiden sitoutumisen. Näitä ovat tutkimuksen mukaan johdon vuorovaikutteinen toiminta, osallistava ja sitoutumista lisäävä johtamiskäyttäytyminen sekä organisaatiossa olevan osaamisen valjastaminen tukemaan strategian tavoitteita (kuvio 8). Samansuuntaisia tuloksia nousi esille myös omassa tutkimuksessani.

Kuvio 8. Vuorovaikutteinen strategian viestintä (Strandman 2008, 221).



Vuorovaikutteiseen toimintatapaan, kaikkien toimijoiden osallistamiseen kuuluvat runsas dialogi sekä viestintäkanavien monipuolinen käyttö. Dialogi tarkoittaa tapaa ajatella, miettiä ja perehtyä yhdessä johonkin asiaan. Vuorovaikutuskanavista tärkeimmäksi on koettu välitön viestintä, jonka foorumeina voivat toimia kokoukset, palaverit, epäviralliset keskustelut, tavoite- ja kehityskeskustelut sekä koulutus- ja tiedotustilaisuudet. Näiden lisäksi viestintäkanavina voivat toimia intranet, ilmoitustaulut, sisäiset tiedotuslehdet, sähköposti ja visualisointi kuten tarinat, symbolit ja iskulauseet. Vaikka esimerkiksi intranetistä voidaan nykytekniikalla luoda vuorovaikutteinen, interaktiivinen kanava, ei se koskaan tule korvaamaan kasvokkaista viestintää. Osallistaminen, kysymysten esittäminen ja kyseenalaistaminen luovat luottamusta organisaatioon. Mitä enemmän vuorovaikutusta organisaatiossa on, sitä



enemmän ihmisten väliset suhteet, verkostot, siteet ja luottamus kasvavat. Tämä tuottaa organisaatioon sitoutumista ja yhteistyötä – sosiaalista pääomaa, jota tarvitaan strategiaprosessissa. (Strandman 2008, 221–224.)

Johto ja henkilöstö sitoutetaan strategiaan osallistamalla heidät prosessiin mukaan ja tiedottamalla prosessin eri vaiheista. Strandman (2008, 212–214) toteaa ongelmana usein olevan, ettei organisaatiossa pystytä aikaansaamaan jaettua ymmärrystä strategiasta. Mikäli sitä ei synny, uhkaa koko strategiaprosessi jäädä hyödyttömäksi. Ylhäältä alaspäin tapahtuva tiedottaminen ei riitä, vaan tarvitaan vuoropuheluun perustuvaa ja osallistavaa sekä osaamista ja sitoutumista lisääviin johtamiskäytäntöihin perustuvaa strategian viestintää. Esimerkijohdaminen ja kannustava seuranta ovat tästä hyviä esimerkkejä. Johdon oma sitoutuminen ja strategian mukainen toiminta viestivät strategiaprosessin tärkeydestä muille organisaation jäsenille. Jos operationaalinen johtaminen ohittaa strategisen johtamisen, näkyy riittämätön esimerkillä johtaminen mm. vähäisenä ajan priorisointina strategiaprosessiin sekä yleisenä strategian vähätelynä. Jos strategiaprosessi koetaan ikään kuin ylimääräisenä työnä päivittäisen johtamisen rinnalla, ei strategiasta voi muodostua toimintaa ohjaavaa työkalua organisaatiossa. Strategia tulisi konkretisoida päivittäiseksi käytännön toiminnaksi niin yrityksen, toimintayksiköiden kuin yksittäisten henkilöiden tasolla. (Strandman 2008, 225–230.)

Lounais-Suomen Syöpäyhdistyksessä on tarkoitus ”Tulevaisuuden osaaminen” henkilöstön valmennusohjelman yhteydessä implementoida osaamisstrategia osaksi yhdistyksen johtamisjärjestelmää. Ennen kuin tämä on mahdollista, tulee strategiasta vallita yhteinen ymmärrys, mikä syntyy työyhteisössä vuorovaikutteisen viestinnän ja dialogin avulla. Jatkuvuus ja sitoutuminen osaamisstrategiaan taataan parhaiten esimerkkijohdamisen ja kannustavan seurannan avulla.

## 5 OSAAMISSTRATEGIAN IMPLEMENTOINTIIN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT

### 5.1 Organisaatio oppimisympäristönä

”Vaikuttamis- ja edunvalvontatyön myötä kolmannella sektorilla toimivista järjestöistä kehittyä edustamiensa väestöryhmien ja heidän ongelmien asiantuntijoita. Asiantuntijuus ja osaaminen ovat vaikuttamisen edellytyksiä ja toiminnan laatutekijä, joka voi realisoitua sekä edunvalvonnassa että kehittämistoiminnassa – yleensä kaikessa, mitä järjestö tekee.” (Ray:n www-sivut 2011.) Edellä mainittu teksti on poimittu suoraan Raha-automaattiyhdistyksen avustusstrategiasta ja jo sen perusteella on mielestäni tärkeää, että Lounais-Suomen Syöpäyhdistys panostaa osaamisen johtamiseen. Asiantuntijaorganisaatiot ovat Sveibyn (1990, 40–41) mukaan henkilöstöjohtamisen kannalta haasteellisia, koska niiden pääoma on suurelta osin tietopääomaa ja niiden johtamisessa korostuu tietämyksen ja osaamisen johtamisen näkökulma. Organisaatioissa toimivien ihmisten oppiminen ja kokemus synnyttävät uutta osaamista, jonka merkitys organisaation tuloksellisen toiminnan avaintekijänä on suuri. Toiseksi organisationaalinen osaaminen auttaa yhdistystä sopeutumaan, kehittymään ja menestymään sosiaali- ja terveysalalla vallitsevassa murroksessa

Yhteiskunta muuttuu jatkuvasti ja samalla muuttuvat myös organisaatioiden toimintaedellytykset. Nykyisin muutoksia selitetään usein globalisaatiolla, jonka tärkein ilmenemismuoto on talouden kansainvälistyminen. Tämä on tarkoittanut kovenevaa ja nopeasti muuttuvaa kilpailutilannetta, jossa on pyritty pärjäämään erikoistumalla ja verkostoitumalla. Tuottavuus on talouskasvun päätekijä ja sillä tarkoitetaan aikaansaattujen tuotosten ja niiden synnyttämiseksi käytettyjen panosten suhdetta. Työn tuottavuuden merkitys kasvaa yhä edelleen tulevaisuudessa ja tämän kehityksen myötä osaamisen hyödyntäminen on noussut organisaatioiden menestyksen perusedellytykseksi. Ollakseen kilpailukykyisiä niiden on kyettävä hankkimaan ja soveltamaan olemassa olevaa tietoa sekä luomaan uutta. (Mäenniemi 2008, 14–16.)

Ammattitaitoiset työntekijät luovat mahdollisuuden kehittää niin työprosesseja kuin koko organisaatiota. Yksilön oppiminen ja organisaatiotason oppiminen ovat jatkuvia, vuorovaikutteisia prosesseja, jotka muokkaavat sekä yksilöä että työympäristöä, sillä oppiva työntekijä tuo työkontekstiinsa aina jotain uutta. Työelämäosaamiseen kuuluu, että työorganisaatiot ja niiden jäsenet vastaavat toimintaympäristönsä haasteisiin ja samalla aktiivisesti ja vuorovaikutteisesti kehittävät omaa osaamistaan, toimintaansa ja myös toimintaympäristöään. (Hanhinen 2010, 145.)

Suomessa osaamisen kehittämiseen on kiinnitetty huomiota mm. lainsäädännöllisin keinoin. Yhteistoimintalain 4. luvun 16 § velvoittaa yli 20 työntekijän yritykset laatimaan vuosittain henkilöstösuunnitelman, johon sisältyy arvio työntekijöiden ammatillisesta osaamisesta, osaamisen vaatimuksissa tapahtuvista muutoksista ja näiden syistä sekä tähän arvioon perustuvat vuosittaiset koulutustavoitteet henkilöstöryhmittäin. (Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 334/2007.) Yritys voi myös työvoimapolitiisin perustein lomautusten aikana tai lomautusten ja irtisanomisten välttämiseksi kouluttaa työntekijöitään yhteistyössä työ- ja elinkeinotoimiston kanssa. Tällainen koulutus voi olla osaamisen parantamiseen tähtäävää täsmäkoulutusta tai työnhaku- ja työmarkkinavalmiuksia sekä ammatillisia taitoja kehittävää muutoskoulutusta. Edellisten lisäksi syksyllä 2011 työmarkkinajärjestöjen keskusliittojen solmimaan raamisopimukseen sisällytettiin tavoite luoda työpaikoille toimintamalleja, joilla työntekijöiden ammatillista osaamista kehitetään suunnitelmallisesti liiketoiminnan tai julkispalvelujen tarpeista käsin sekä työntekijöiden pitkän aikavälin työllistymismahdollisuuksia silmällä pitäen. (EK:n www-sivut 2011.)

”Oppimisen ympäristönä organisaatio on hyvin monipuolinen. Sitä onkin monesti sanottu todelliseksi käytännön korkeakouluksi, jossa opettajina ovat työ, tekemisestä saadut kokemukset, ajatukset ja ideat, ongelmien ratkaiseminen, päätösten tekeminen ja kehittäminen.” (Grönfors 2010, 21.)

Tässä opinnäytetyössä lähtökohtana on näkemys, jonka mukaan oppimisympäristö on paikka tai yhteisö, jossa ihmisillä on käytössään erilaisia resursseja, joiden avulla he voivat oppia ymmärtämään erilaisia asioita ja kehittämään mielekkäitä ratkaisuja erilaisiin ongelmiin. Tämän näkemyksen taustalla on oletamus oppimisen ongelmalähtöisestä ja ratkaisuorientoituneesta luonteesta.

Penttinen (2008, 132–135) on tutkinut kunta-alan työtä oppimisympäristönä ja pohtinut muun muassa, miten työssä oppimista voidaan tukea henkilöstöjohtamisen keinoin. Siinä missä HR:n lähtökohdat ovat johtamisessa ja organisaation toimintafunktioissa, lähtee oppimisympäristö työntekijän tai työntekijäryhmän näkökulmasta mielekkääseen työhön. Näkökulmaeroavaisuuksista huolimatta molemmissa oppiminen nähdään merkittävänä välineenä tavoitteiden saavuttamisessa. Ydinkysymykseksi henkilöstöjohtamisessa oppimisympäristönäkökulmasta muodostuukin se, millä tavoin oppimiseen liittyvät tekijät tulee ottaa huomioon johtamiskäytännöissä. Penttisen (2008, 163–165) tutkimuksessa tärkeiksi nousivat toimenpiteet, joiden avulla voidaan helposti, pienin organisatorisin muutoksin ja edullisesti parantaa työn mielekkyyttä ja työhyvinvointia. Penttisen esiin nostamia toimenpiteitä ovat mm. kehityskeskustelut, yhteisölliset työ- ja toimintaprosessit sekä kommunikatiivisuutta tukevat tilat ja rakenteet. Samantyyppisiä yhteisöllisyyttä ja kommunikaatiota korostavia tuloksia sain myös omasta tutkimuksestani. Nämä seikat mahdollistavat tiedon yhteisöllisen rakentumisen kautta varautumisen osaamisen jatkuvuuden turvaamiseen työyhteisön henkilöstömuutoksissa ja yleisissä työelämämuutoksissa. Tärkeää on esittää kysymys: mitkä ovat organisaation vahvuuksia ja erityisosaamisia muuttuvassa yhteiskunnassa?

Organisaatiossa osaamiset voidaan jaotella neljään kategoriaan:

1. Tuki- ja apuosaaminen

- palvelee lähinnä sisäisiä asiakkaita (siivous, ravintolapalvelut, vartiointi jne.)

→ mahdollista ulkoistaa

2. Perusosaaminen

- välttämätöntä ja yhteistä kaikille toimialalla (esim. atk-osaaminen tietotekniikka-alalla)
- liiketoimintaosaaminen (taloushallinto, henkilöstötoiminnot, johtaminen)

→ ei tuo kilpailuetua

3. Kriittinen osaaminen

- ratkaisevaa asiakkaalle

- erottaa yrityksen kilpailijoista
- olennainen kilpailukyvyn lähde

#### 4. Käänteentekevä osaaminen

- tulevaisuuden tärkeä osaaminen
- taidot ja toimintamallit, joita kehitettävä
- tulevaisuuden kilpailuetu.

(Hannus 2004, 94; Viitala 2008, 86.)

”Tulevaisuuden osaaminen” henkilöstön valmennusohjelman yhteydessä edellä mainitut osaamiset tullaan määrittelemään myös Lounais-Suomen Syöpäyhdistyksessä.

Useimmat organisaatiot sisältävät oppimisorientaatioissaan erilaisia ympäristöjä. Mekaaninen ympäristö muodostuu sinne, missä on oltava täsmällinen, ennustettava ja missä operoidaan olemassa olevan tiedon varassa (esim. kirjanpito ja palkanlaskenta). Tavoitteena on mekanismien kehittäminen mahdollisimman tehokkaiksi ja luotettaviksi. Orgaanisessa ympäristössä, esimerkiksi asiakaspalvelussa, tulee pystyä uudistuvan tiedon varassa muuntautumaan tilanteiden mukaan. Tällöin kokemuseräisellä, ns. hiljaisella tiedolla on keskeinen merkitys. Uudenlaisia osaamisten yhdistämiä tavoittelevassa dynaamisessa ympäristössä erilaiset organisaatiot yhdistävät voimansa yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi tai organisaation sisällä murretaan perinteisiä rakenteita eri yksiköiden, toimintojen tai toimijoiden välillä. Tämä edellyttää hyviä verkostovalmiuksia (kykyä löytää hyviä yhteistyökumppaneita, solmia luottamuksellisia suhteita sekä luoda ja edistää uutta luovaa keskustelua eri osapuolten välillä). Dynaamisessa ympäristössä on vähän kokemukseen perustuvia ja ohjaavia rakenteita, minkä johdosta syntyy kaoottinen prosessi, jonka tavoitteena on etsiä uusia ja yllättäviäkin innovaatioita. (Viitala 2008, 50 – 51.)

On siis olemassa erilaisia tilannetekijöitä, jotka määrittelevät pitkälle sen, millaiseksi käytännön osaamisen johtaminen organisaatiossa muodostuu. Näitä ovat mm. organisaation toimiala (esim. yritystoiminta – julkishallinto, teollisuus – palvelut, high tech – low tech jne.), organisaation koko (suuri – keskisuuri – pieni) sekä organisaation akuutti tila (menestys, resurssitilanne: kiire, rahojen ja henkilöstön riittävyys jne.). Lisäksi vaikuttavat historiallisesti rakentunut organisaatiokulttuuri, strateginen tietoisuus sekä osaamisen merkityksen tiedostaminen organisaatiossa. On olemassa toimialoja, joilla osaamisen merkitys on äärimmäisen suuri, mutta toiminta ei edelly-

tä raskaita investointeja (suunnittelu- ja konsulttitoimistot). Vastaavasti pääomavaltaisessa liiketoiminnassa tuotanto voi olla pitkälle automatisoitua ja osaamisvaatimukset vähäisiä. Toisaalta tällaisessakin ympäristössä prosessi voi olla vaativa ja osaamisvaatimukset korkeita (ydinvoimalan tuotantoprosessi). Ihmistyön osuus näissä organisaatioissa on tuotettua yksikköä kohden varsin alhainen, mutta työpanokseen kohdistuva osaamisvaatimus on korkea. Etenkin palvelualoilla on usein työtä, jonka ammattitaitovaatimukset eivät ole korkeita eikä toiminta edellytä juurikaan investointeja. Kuitenkin myös tällaisen näennäisesti matalan osaamisvaatimustason työ saattaa vaatia vuosien oppimisprosessin esimerkiksi palveluosaamisessa. (Laine 2007, 8–9.)

Elinkeinoelämän Keskusliiton vuonna 2008 teettämän henkilöstö- ja koulutustiedustelun mukaan palauteprosessit (mm. kehityskeskustelut) olivat käytössä miltei kaikissa yli 250 henkilöä työllistävissä yrityksissä, mutta sen sijaan pk-yrityksissä niiden käyttö oli vähäisempää. Muita henkilöstön kehittämismuotoja olivat mm. omaehtoinen koulutus, systemaattinen työ- ja tehtäväkierto, projektit, kouluttajana toimiminen, mentorointi, verkostot ja coaching. Opiskelijapäiviä kertyi vastaajayrityksissä keskimäärin 2 päivää henkilöä kohden, mutta tämä mittari kuvaa hyvin kapeasti nykypäivän osaamisen kehittämistä, joka suurelta osin tapahtuu työn ohessa. Työssäoppimisen kasvu selittyy EK:n raportin mukaan tämän tyyppisen oppimisen tuloksellisuudella ja vaikuttavuudella. (Ågren 2009, 6–7, 29.)

Lounais-Suomen Syöpäyhdistys r.y. on verrattavissa pk-yrityksiin, mitä tulee palauteprosesseihin ja henkilöstön kehittämiseen. Yhdistyksessä on mm. määritelty toimintamalli kehityskeskustelujen käymiseen, mutta mallia ei ole sisäistetty eikä otettu käyttöön ainakaan kaikissa yksiköissä. Muidenkaan henkilöstön kehittämismuotojen systemaattiseen toteuttamiseen ei ole ollut resursseja, mutta työntekijöillä on ollut mahdollisuus mm. osallistua omaehtoiseen ammatilliseen täydennyskoulutukseen, jonka rahoittamiseen työnantaja harkintansa mukaan on osallistunut. Yhdistyksessä on esimerkiksi laadittu vuosittain koulutuskalenteri, mutta koska osaamiskartoituksia ei ole tehty, ei koulutuskalenterikaan ole pohjautunut strategisiin osaamistarpeisiin. Koulutuspäiviä kertyi vuoden 2011 aikana keskimäärin 0,5 päivää työntekijää kohden.

2020-luvun elinkeinoelämän osaamistarpeita tulevat olemaan halu ja kyky tehdä töitä uudella tavalla, jossa korostuu mm. verkosto- ja palveluosaaminen sekä kansainvälisyys ja design-ajattelu, mitkä puolestaan edellyttävät hereillä olemista ja uteliaisuutta ympärillä tapahtuvaa kohtaan (EK:n Oivallus-hankkeen loppuraportti, 12–13). Tulevaisuudessa yhä useammat tehtävät vaativat tekijältään teoreettista tietopohjaa, mutta myös monimutkaisten verkostojen ja rakenteiden edellyttämää asioiden välisten vaikutussuhteiden ymmärtämistä, systeemiajattelua. Useiden päällekkäisten ja lomittaisten asioiden tekeminen edellyttää priorisointia sekä kykyä siirtyä joustavasti tehtävästä toiseen. Jatkuvasti muuttuva toimintaympäristö edellyttää oppimaan oppimista. Oppiminen on jatkuvaa tekemistä ja tekemisen arviointia, reflektointia, sekä itsensä johtamista. Erilaisissa hankkeissa ja projekteissa kaivataan yrittäjämäistä otetta, konkreettista vastuunkantoa. Kaikissa tehtävissä tarvitaan tulevaisuudessa myös luovuutta ja ennen kaikkea arjen kekseliäisyyttä. Nämä edellyttävät aikaa ja tilaa. Aikaosaaminen on ajankäytön hallinnan ohella stressinhallintaa, kykyä ennakoida ja visioida, kohdata ja johtaa muutosta sekä tunnistaa oleellinen kaikesta tiedon ja vaikutteiden tulvasta. (Ojala 2008, 130–131, 152.)

## 5.2 Osaamisstrategia ja ydinosaaminen

Paremmalla osaamisella saadaan organisaation toimintaan lisää tehokkuutta ja laatua, mikä lisää asiakastytyvääisyyttä ja -uskollisuutta ja tätä kautta myös taloudellinen tulos paranee. Tullakseen systemaattiseksi osaksi normaalia yrityksen johtamistoimintaa, osaamisresurssin tehokkaalle johtamiselle pitää asettaa samalla tavalla vaatimuksia ja tavoitteita kuin sijoitetulle pääomalle, ja osaamisen tulee päästä samanlaisen huomion kohteeksi kuin muutkin yrityksen menestystekijät. Aiemmin strategiassa määriteltiin se, mitä yritys aikoo tehdä saavuttaakseen kilpailuetua. Nyt on sen lisäksi kysyttävä, minkälaisen osaamisen varassa tuo tekeminen voi onnistua. Organisaation visio ja strategia tarjoavat tähän tarkoitukseen sekä osoitteen että reittikartan. (Koskinen 2006, 15; Ojala 2008, 44, 81–82; Viitala 2008, 18–21, 63–65, 76.)

Joskus jalkauttamisella viitataan visio- ja strategiajulistusten informointiin organisaatiossa ylhäältä alas. Pelkkä informointi ei kuitenkaan yleensä tuota toimintaan juuri mitään vaikutusta. Tulisikin mieluummin puhua vision ja strategian toiminnallistami-

sesta. Visio- ja strategiamäärittelyt tulee purkaa eri organisaatiotasoja ja –osia koskeviin visio- ja strategiakuvauksiin. Joka tasolla kysytään: mikä on tehtävä, johon sitoudumme (missio)? millaista meidän toimintamme tulisi olla, jotta yrityksen visio voisi toteutua? millä valitulla linjauksella ja keinolla sinne päästään? mitä meidän pitäisi osata, että voisimme toteuttaa nuo aikeet? (Viitala 2008, 78–79.)

Kaikki se osaaminen, jota yrityksen toiminta edellyttää, on yrityksen avainosaamista. Se osaaminen, joka on välttämätöntä strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi, on strategista eli kriittistä osaamista. Ydinosaamisella, joka muodostuu yhdestä tai useammasta strategisesta osaamisesta, luodaan organisaatiolle kilpailuetua. Ydinosaaminen liittyy usein tekniseen ylivoimaosaamiseen, markkinoiden ja asiakkaiden ainutlaatuihin tuntemiseen tai kilpailijoita parempaan operatiiviseen tehokkuuteen. Ydinosaaminen on oppimisen myötä syntynyt toimintatapa, joten se on siis aina organisaation osaamista eikä näin ollen ole sidottu yhteen henkilöön. Ydinosaaminen ei synny itsestään, vaan se vaatii tietoista kehittämistä, osaamispääoman johtamista. (Ojala 2008, 54–55.) Osaamisen johtamiseen liittyviä käsitteitä, joista osa on lähes synonyymeja keskenään, on selvitetty tarkemmin liitteessä 1.

Hamelin ja Prahaladin vuonna 1994 luoma ydinosaamisen käsite (Core Competence) teki osaamisesta liiketoimintastrategisen kilpailutekijän. Ydinosaaminen on vahvasti yrityksen kulttuuriin sisäänrakennettu piirre, mikä tekee siitä vaikeasti kopioitavan. Ydinosaaminen on organisaation kollektiivista osaamista, jolla on kolme ominaisuutta: 1) osaaminen luo arvoa asiakkaalle, 2) osaaminen luo yritykselle uniikkia kilpailukykyä, joka differoi yrityksen kilpailijoistaan ja 3) ydinosaamiset mahdollistavat pääsyn tulevaisuuden markkinoille. (Hamel & Prahalad 1994, 224–228; Laine 2007, 7).

Strategisesti tärkeän osaamisen toteutumista voidaan arvioida kysymällä, miten tehokkaasti yrityksessä pystytään hyödyntämään olemassa olevaa osaamista (vahvistamisen kyky), miten hyvin ja helposti yrityksellä on tarvittavaa osaamista saatavissa yrityksen sisältä, esimerkiksi muista yksiköistä (synerginen yhteensopivuus), miten nopeasti ja kohtuuhintaan organisaatiolla on mahdollisuus saada tarvittavaa osaamista verkostostaan (saatavuus) sekä miten nopeasti organisaatio oppii tarvittavia asioita ja poisoppii vanhoista toimintamalleista (muuntautumiskyky). (Viitala 2008, 87.)



Organisaation osaamisstrategia kuvaa, miten osaamishaasteet priorisoidaan, millaisilla rakenteilla ja yhteistyösuhteilla puuttuva osaaminen aiotaan hankkia sekä miten olemassa olevan osaamisen käyttöä tehostetaan (Ojala 2008, 90). Toisaalta se antaa raamit myös mahdolliselle osaamisen ulkoistamiselle ja tätä kautta lisääntyvälle verkostoyhteistyölle (Balk ym. 2006, 136).

Strategian pohjalta laaditaan osaamispääoman kehittämissuunnitelma, joka on kuvaus kehittämistoimenpiteistä ja niille asetetuista tavoitteista. Kehittämistoimenpiteitä voivat olla esimerkiksi kehityskeskustelukäytäntö, hiljaisen tiedon mallintaminen, esimiesten valmentaminen ja arviointi oppijohtajina, osaamisen jakamista tukeva palkitsemismalli tai yhteistyöhanke eri oppilaitosten kanssa. (Ojala 2008, 90–91.)

Kuten minkä tahansa strategian, myös osaamisstrategian viemisessä käytäntöön tarvitaan sisäistä markkinointia, jolla luodaan oppimiselle ”porkkanoita”. Osaamisstrategian viestinnässä korostetaan organisaation kasvun ja yksilön kasvun kulkemista käsi kädessä. Yksi tehokkaimmista markkinointikeinoista on johdon roolimalli ja toiminta. (Ojala 2000, 258–261.) Käytännössä ratkaisevaa on se, miten esimies tukee ja johtaa tiimensä (yksilöiden ja ryhmän) osaamisen kehittymistä siten, että se parhaiten tukee perustehtävän aikaansaamista ja luo samalla myös tulevaisuuden toimintaedellytykset. Osaamisen johtamisen suurimmat haasteet eivät liitykään käytännön työvälineisiin, vaan niiden strategiseen soveltamiseen ja koko organisaation kattavan oppimiskulttuurin synnyttämiseen. (Laine 2007, 39, 47.)

### 5.3 Oppimismyönteinen organisaatiokulttuuri

Muutosta ei voida koskaan kokonaan hallita, mutta siihen voidaan vaikuttaa ja sopeutua sekä tarkoituksellisesti edistää sitä. Toimintaympäristön muutos tuottaa usein selvän pakotteen sekä ihmisille että organisaatioille oppia pois jostakin aikaisemmasta ajattelu- tai toimintatavasta ja samalla se tuo haasteen oppia ajattelemaan ja toimimaan uudella tavalla. Muutos tuo siis mukanaan oppimista ja toisaalta osaamisen vahvistuminen tuottaa perustaa muutoksille. Lopputuloksen ratkaisee se, miten ihmiset lähtevät muutosta toteuttamaan. Muutoksen vaikutukset heijastuvat organisaatioi-

den välisiin ja sisäisiin ajattelutapoihin, toimintamalleihin ja järjestelmiin, tehtäväkokonaisuuksiin ja toimenkuviin. (Viitala 2008, 29–30.)

Alati muuttuvassa maailmassa osaaminen vanhenee nopeasti. Yksittäiselle ihmiselle ainoa turva työmarkkinoilla on kyky oppia uutta ja valmiudet omaksua uusien työtehtävien edellyttämiä tietoja ja taitoja. Jatkuva kouluttautuminen ja elinikäinen oppiminen edellyttävät organisaatiolta oppimista tukevia valmiuksia. Yksilöiden oppiminen ei suoraan johda organisaation oppimiseen eikä siten paranna yrityksen kilpailukykyä. Tarvitaan tietynlainen organisaatio ja tietynlainen johtamiskulttuuri sekä uusia asenteita ja työskentelytapoja. Yhteistä tällaisille organisaatioille on hallittu muutosprosessi, ihmisten aito arvostus ja jatkuvan oppimisen johtaminen. (Ojala 2000, 10–11.)

Osaamispääoman johtamisen tavoitteena on organisaation asiakasarvon ja omistajarvon lisääminen (Ojala 2008, 310). Systemaattisen johtamistyön tarkoituksena on turvata organisaation tavoitteiden ja päämäärien edellyttämä osaaminen nyt ja tulevaisuudessa (Viitala 2008, 38). Näin ollen keskeinen elementti on tunnistaa muutoksia organisaation toimintakentässä ja ennakoida ne riittävän ajoissa. (Koskinen 2006, 21.) Usein strategisen implementoinnin, täytäntöönpanon, pulmat liittyvät juuri organisaation jähmyteen muuttaa toimintatapojaan vaikka osaamista sinänsä olisikin (Laine 2007, 21).

Liiketoiminnan tuloksiin voidaan vaikuttaa monin eri tavoin. Yksi näistä organisaation tuloksellisuuteen vaikuttavista seikoista on siellä toimivien ihmisten suoritusten parantaminen. Hyvä suorituskky eli kyky saavuttaa asetetut tavoitteet edellyttää työntekijöiltä riittävää osaamista, tietoa tavoitteista, hyviä työolosuhteita ja välineitä, motivoivia kannusteita sekä fyysistä ja psyykkistä hyvinvointia. Viitala (2008, 25–26, 88–92) viittaa Prabhun ja Robsonin vuodelta 2000 olevaan tutkimukseen, joka vahvasti johtajuuden piirteillä, erityisesti osaamisen kehittymistä tukevilla piirteillä, olevan yhteyttä yrityksen suorituskkyyn. Kilpailukkyisten yritysten johtamisessa korostuivat henkilöstön osallistaminen, kyky uudistaa nopeasti osaamista, vahva ongelmanratkaisukulttuuri sekä kokeilutoiminnan ja koulutuksen arvostaminen. Nämä

kaikki piirteet viestivät yrityksen oppimista tukevasta kulttuurista, jonka syntymiselle johdon rooli on keskeinen.

Oppimismyönteiselle organisaatiokulttuurille tyypillisiä piirteitä ovat

- avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri
- positiivinen, innostava ja energisoiva tunnelma
- uteliaisuuteen sekä tietojen hankkimiseen ja uusien ratkaisujen löytämiseen kannustava ilmapiiri
- rakentava kritiikki sallittua ja jopa toivottavaa
- virheet nähdään oppimismahdollisuutena ja niitä käsitellään avoimesti
- hiljaisen tiedon siirtymistä tuetaan
- houkutellaan mukavuusrajan ylittämiseen
- jokaisen näkemystä arvostetaan ja kannustetaan esittämään ideoita, uusia ratkaisuja ja parannusehdotuksia – tuetaan innovatiivisuutta
- jokainen kokee kunnioitusta ja tulevana kuulluksi
- erilaisia näkemyksiä ja moninaisuutta arvostetaan
- innostetaan kysymään ja kyseenalaistamaan
- korostetaan yhteisöä ja yhteisöllisyyttä.

(Ojala 2008, 279.)

Mm. edellä mainittuja piirteitä mittasin kohdeorganisaatiossa teettämässäni tutkimuksessa, jossa käytin Leenamaija Ojalan oppivan organisaation testiä (liite 5). Tutkimuksen tuloksia on selvitetty jäljempänä luvussa 6.3. Jo ennen testin teettämistä arvelin organisaatiosta löytyvän monia kehittämiskohteita oppimiskyvyn ja –ilmapiirin parantamiseksi.

Organisaatiokulttuuri yhdenmukaistaa ja suuntaa organisaation jäsenten ajattelua ja toimintaa. Sen tehtävänä on ylläpitää jatkuvaa vuoropuhelua, rohkaista riskinottoa ja itsensä likoonlaittamista sekä tarjota mahdollisuudet itseorganisoiduville ryhmille tehdä yhteistyötä ja oppia yhdessä. Vaikka oppimismahdollisuuksia on kaikkialla, tarvitaan tietoa ja ymmärrystä siitä, miten oma osaaminen muodostuu ja mitä on tärkeää oppia lisää. Tätä voidaan tukea kehittämällä ilmapiiri, jossa ihmiset haluavat oppia ja hankkia tietoa, sekä varmistamalla, että jokainen ymmärtää, millaista osaa-

mista tarvitaan, jos aikoo olla mukana yrityksen tulevaisuudessa. Vaikka organisaatiokulttuuria ei useinkaan voi nopeasti muuttaa, voi sitä kuitenkin tarkoituksellisesti suunnata ja vahvistaa. Erityisesti juuri esimiehet luovat organisaatiossa kulttuuria omalla esimerkillään, keskusteluissa ja toiminnassa näkyvillä valinnoillaan, käyttämänsä kielen ja ilmaisemiensa arvostusten kautta. (Ojala 2008, 284–286, 331; Viitala 2008, 303.)

Oppimiseen kannustaminen ja oppimiskulttuurin muodostuminen yritykseen on pitkäjänteistä toimintaa. Yksittäisten työntekijöiden tasolla on asennoitumisella suuri merkitys. Jotkut organisaatiot pitävät oikeaa asennetta rekrytointitilanteessa ainoana valintakriteerinään, sillä kaiken muun voi niiden tulkinnan mukaan oppia. Asenne muodostuu ajatuksista ja niiden tuottamasta tunnelatauksesta, joten omaan asentee-seensa voi vaikuttaa muuttamalla ajatuksiaan. Lisäksi oppimiseen tarvitaan kokemusta, tietoa ja tekemistä. Kun osaamista ja kokemusta karttuu tarpeeksi, se saattaa ki-  
teytyä viisaudeksi, toteaa Terttu Grönfors (2010, 13, 26).

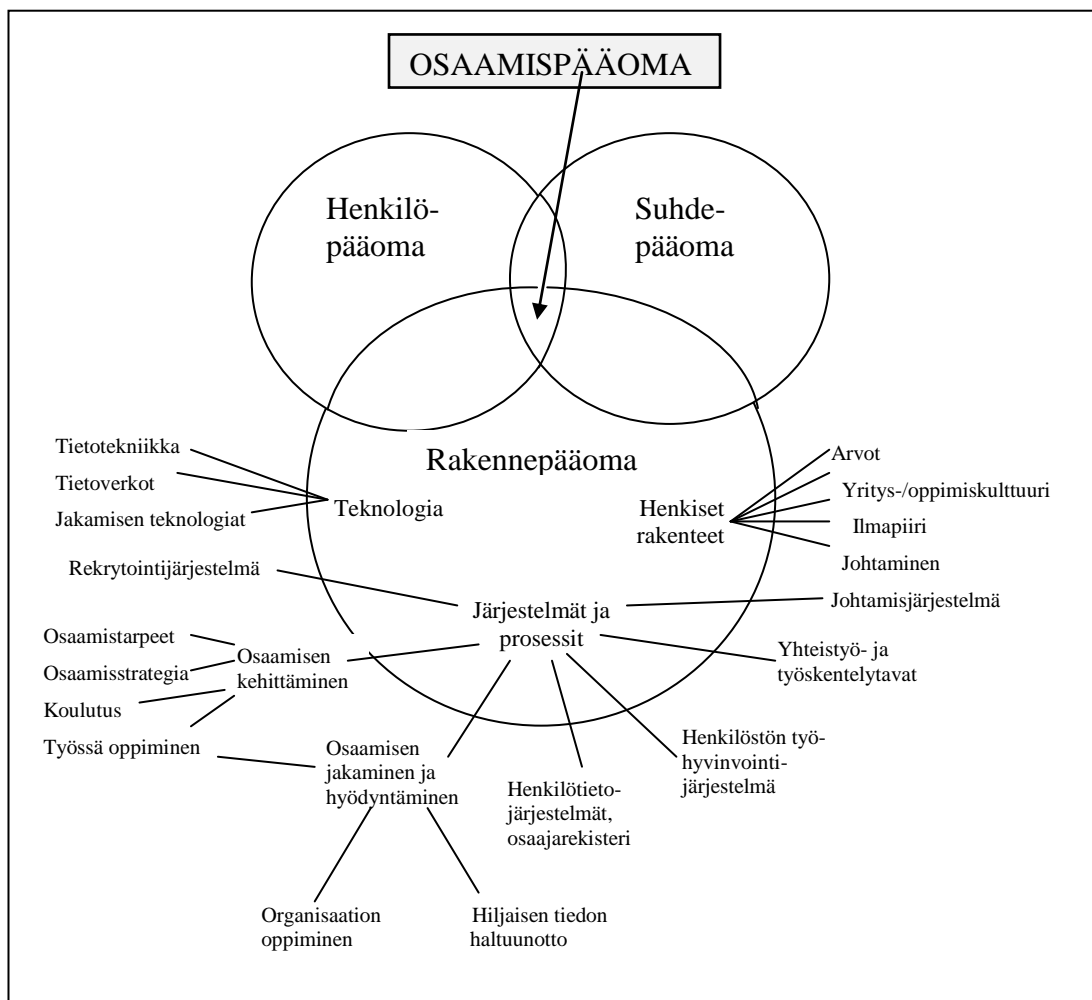
#### 5.4 Organisaation oppimiskyky

Osaamisesta on vaikea saada strategista kilpailuetua, ellei osaamisnäkökulmaa ole liitetty osaksi johtamisen kokonaisuutta. Liiketoimintastrategia edellyttää tiettyä osaamista, osaamisen jakamista ja yhteisöllistä oppimista. Organisaatiossa tulee määritellä, mitä osaamisen johtamisella tai kehittämisellä tarkoitetaan, sekä millaisia päämääriä sen kautta halutaan saavuttaa. Tehtävää ei voida jättää pelkästään henkilöstöammattilaisten vastuulle, joiden roolina on toimia koordinoijana eri toimijoiden ja toimintojen välillä. Onnistuakseen osaamisen johtamisessa organisaatiossa tarvitaan ylimmän johdon tukea, esimiesten aktiivista otetta, työntekijöiden vastuunkantoa omasta osaamisestaan sekä yhteistyötä kaikkien osapuolten kesken. Osaamisen kehittäminen onkin monitahoinen ja vuorovaikutteinen prosessi, jota on kuvattu tarkemmin liitteessä 2. Oleellista on kokonaisuuden hahmottaminen ja sen onnistumisen arviointi. (Viitala 2008, 12–13, 16, 27, 193.)

Osaamispääoma määrittää taloudellisten realiteettien rinnalla organisaation arvomuodostuskykyä, tulos- ja tuottavuuskehitystä sekä tulevaisuuden liiketoimintamah-

dollisuuksia. Liitteessä 3 on kuvattu tarkemmin osaamispääoman eri osa-alueita. Osaavien ihmisten eli henkilöpääoman lisäksi osaamispääomaan sisältyvät rakenteet, joilla organisaatiossa yksilöille hajautunut asiantuntijuus saatetaan yhteen organisaation osaamiseksi (kuvio 9).

Kuvio 9. Rakennepääomaan panostamalla ja sitä kehittämällä yritys voi vaikuttaa henkilöpääomasta saatavaan hyötyyn ja sen tuottavuuteen (Ojala 2008, 62).



Rakennepääoma jää organisaatioon jäljelle, vaikka työntekijät vaihtuvat: se on prosesseihin, järjestelmiin ja ohjeisiin sisältyvää tietoa. Nämä rakenteet, erityisesti johtaminen, ovat organisaation osaamisen kannalta jopa tärkeämmät kuin yksittäisten ihmisten osaaminen. Sosiaaliset suhteet eli suhdepääoma puolestaan muodostuu yhteistyön tavoista ja luottamuksesta. Luottamuksellisten suhteiden myötä yhteistyön nopeus ja joustavuus lisääntyvät, oppiminen on laadukkaampaa ja ajan saatossa syntyy yhteinen tapa toimia. Siitä muodostuu kilpailuedun lähde, jota on vaikea kopioida

tai siirtää. Yhä useammin organisaatio tarvitsee avukseen myös yhteistyöverkoston tuottaakseen asiakkaalle luvatus lisäarvon. Silloin organisaation menestys riippuu koko verkoston oppimisesta samassa tahdissa, mikä tapahtuu rajapintarakenteita kehittämällä sekä toisilta ja yhdessä oppien. (Ojala 2008, 53, 62; Viitala 2008, 36, 57–58.)

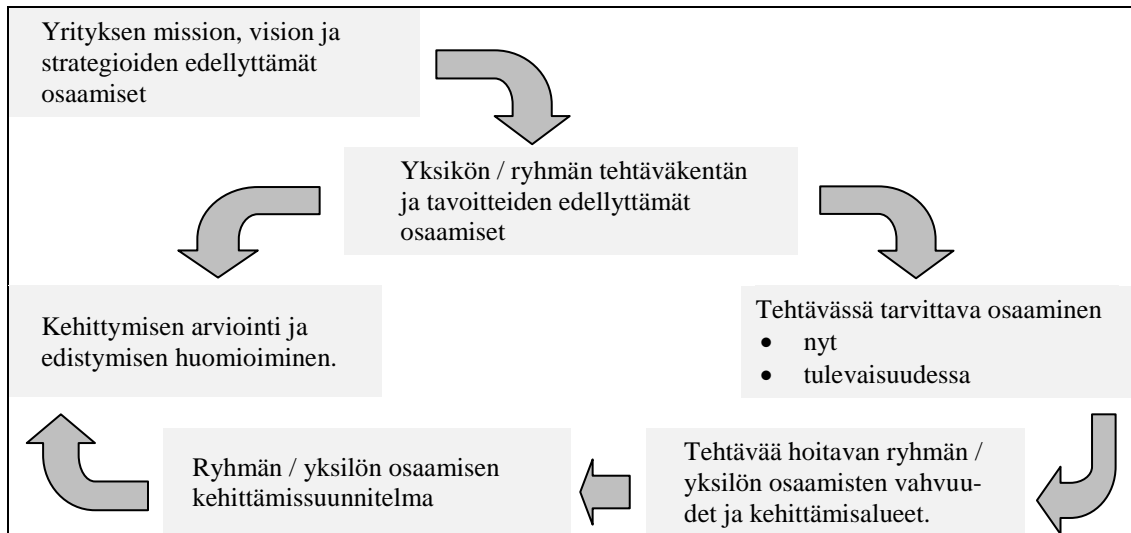
Viitala (2008, 175–176) viittaa kirjassaan Crossanin, Whiten ja Lanen vuonna 1999 luomaan 4I-malliin (intuiting, interpreting, integrating, institutionalizing), jonka mukaan vaikuttava oppiminen organisaatiossa edellyttää, että yksilöiden osaaminen, joka on aina osin hiljaista kokemuseräistä tietoa, siirtyy ryhmien osaamiseksi ja sen kautta edelleen organisaation kulttuurin, järjestelmien ja toimintamallien tasolla tapahtuvaksi kehitykseksi. Yksilötasolla oppimiselle ratkaisevia ovat kokemukset, mielikuvat ja vertauskuvat sekä keskustelu, dialogi. Ryhmätasolla olennaista on jaettu ymmärrys, keskinäinen hyväksyntä ja vuorovaikutusta tukevat järjestelmät. Organisaatiotasolla oppimiselle merkityksellisiä asioita ovat rutiinit, arviointijärjestelmät, säännöt ja toimintamallit.

Vähintään puolet oppimisesta tapahtuu tekemisen kautta. Toinen puoli muodostuu tiedon hankinnasta, ymmärtämisen syventämisestä sekä vuorovaikutuksesta muiden osaajien kanssa. Oppiminen edellyttää ihmisen omaa sitoutumista, motivaatiota ja halua löytää uutta tietoa, hakea luovasti erilaisia näkökulmia ja ratkaista erilaisia ongelmia. Dave Ulrich laajensi koko osaamisen johtamisen näkökulmaa sisällyttämällä älylliseen pääomaan tietojen ja taitojen lisäksi välttämättömän komponentin, jolla hän viittaa sekä motivaatioon että sitoutumiseen. Ulrichin mukaan älyllinen pääoma on osaamisen ja sitoutumisen tulo, jolloin kumman tahansa ollessa vähäinen tulos on matalalla tasolla. (Ojala 2008, 24, 68; Viitala 2008, 103, 152.)

Oppimisen ja osaamisen näkökulmasta olennaisinta on oppijan kyky arvioida ja ohjata omia suorituksiaan ja tietämyksensä laatua. Johdon tehtävänä on valvoa, että investoinnit osaamis-pääomaan tuottavat organisaatiolle mahdollisimman suurta tuottoa, mikä johdosta esimiesten tulee hallita organisaation osaamisen kehittämisen perusprosessi (kuvio 10) sekä luoda ja ylläpitää oppivan organisaation rakenteita. Virheet – ja onnistumiset – pitää oppia käsittelemään oppimisen kannalta, mikä edellyttää organisaatiolta

kykyä objektiivisesti analysoida ja arvioida tekemisiään ja reflektoida, miksi joku asia onnistui tai ei onnistunut. (Viitala 2008, 41 – 42.)

Kuvio 10. Osaamisen kehittämisen prosessi (Viitala 2008, 155).



## 5.5 Organisaationaalinen oppiminen

Organisaatioiden tarpeeseen oppia alettiin kiinnittää huomiota 1970-luvulla, jolloin syntyi tarve pystyä paremmin sopeutumaan muuttuvaan ympäristöön. Samalla toiminta oli tarkoitus saada tehokkaammaksi ja tarkoituksenmukaisemmaksi. 1990-luvulla ryhdyttiin etsimään keinoja osaajien sitouttamiseksi työhönsä ja yritykseen. (Grönfors 2010, 43–47.) Nykypäivänä osaamisen merkitys on edelleen kasvanut ja se on muodostunut strategisten oppien yhdeksi peruspilariksi, sillä yritykset, joiden toimintaa ohjaavat oppivan organisaation periaatteet, pysyvät jatkuvasti kilpailukyisinä, uudistuvina ja innovatiivisina (Laine 2007, 17; Ojala 2008, 79). Osaamisen näkökulmaan perustuva suunnitelmallinen henkilöstön kehittäminen takaa sen, että organisaatiossa on oikeita henkilöitä oikeassa paikassa oikeaan aikaan ja että heillä on oikeita taitoja, tietoja ja valmiuksia tehdä sitä työtä, joka on tarkoituksenmukaisinta yksikön ja työyhteisön kannalta nyt ja tulevaisuudessa (Heljä Hätösen seminaarimateriaali 17.2.2011).

Organisationaalisessa oppimisessa voidaan erottaa kolme tasoa:

- 1) Vallitsevan strategian puitteissa tapahtuva oppiminen, jolla tavoitellaan tehokkuuden lisäämistä

Tällaisella pintaoppimisella organisaatio päätyy toiminnan tuloksia koskevan arviointitiedon varassa korjaamaan nykyistä toimintamallia, mutta ei lähde arvioimaan sen taustalla vaikuttavia uskomuksia.

- 2) Ongelmanratkaisuun perustuva oppiminen, jolloin toimintatapoja arvioidaan ja tarvittaessa muutetaan

Varsinkin monimutkaisissa ja nopeasti muuttuvissa toimintaympäristöissä on kyettävä tuottamaan jatkuvasti uudenlaisia ajattelu- ja toimintamalleja. Uudistavaa eli syvätason oppimista tapahtuu, kun organisaation jäsenet ovat herkkiä havainnoimaan ympäristönsä muutoksia ja taitavia reflektoimaan eli arvioimaan omaa toimintaansa, sen tuloksia ja taustalla vaikuttavia oletuksia. Tällainen organisaatio on kyvykäs muuttumaan nopeasti ja tehokkaasti.

- 3) Kyky muuttaa oppimista tarpeen mukaan, jolloin organisaatio kehittää omaa oppimiskykyään aikaisempien oppimiskokemusten reflektoinnin pohjalta

Tämä kolmas oppimisen taso, oppimaan oppiminen tarkoittaa, että organisaatiossa kyetään tiedostamaan omien oppimisstrategioiden vahvuudet ja heikoudet sekä kehittämistarpeet.

(Hanhinen 2010, 111–112; Viitala 2008, 54–55.)

Lounais-Suomen Syöpäyhdistyksessä organisationaalinen oppiminen on ns. pintaoppimista eli toiminnan tuloksiin liittyvän arviointitiedon varassa tapahtuvaa korjaavaa toimintaa. Sen sijaan reflektointiin perustuvaa syväoppimista tai oppimaan oppimista ei käsittäkseni organisaatiossa juurikaan tapahdu.

Yksilön osaaminen on kykyä suoriutua tehtävistä, parantaa ja kehittää työtä sekä ratkaista ongelmia. Yksilö ei useinkaan suoriudu tehtävistään yksin, vaan yhteistyössä muiden kanssa, jolloin osaaminenkin on yhteistä, organisaation osaamista. Osaamis-pääoman johtamisessa on kyse yksittäisten kyvykkyyksien jakamisesta, yhdistelemisestä, rikastamisesta ja suuntaamisesta ryhmän tavoitteiden saavuttamiseksi. Tämä on esimiesten ja johdon keskeisiä vastuualueita ja edellyttää tiedon jatkuvaa ja esteetöntä virtausta organisaatiossa. Mitä enemmän tieto virtaa ihmisten välillä, sitä



enemmän yksilöiden osaaminen muuttuu organisaation osaamiseksi. (Ojala 2008, 16; Ståhle & Grönroos 1999, 72–76; Viitala 2008, 36, 57–58.)

Oppivan organisaation määrittelyissä ja kuvauksissa on mukana toisaalta prosesseja, joita tarvitaan organisaation osaamisen muodostumiseen ja toisaalta olosuhteita, jotka ovat välttämättömiä, jotta em. prosessit voivat toteutua. Yleisiin oppivan organisaation periaatteisiin kuuluvat:

- selkeä tehtävä ja/tai tavoite, jotta jokainen organisaation jäsen tietää, mitä ollaan tekemässä ja minne halutaan päästä (selkeä visio ja strategiat, jaettu ymmärrys)
- yhteisesti sovitut arvot ja tapa toimia, jotka mahdollistavat sen, että jokainen, joka toimii asiakasrajapinnassa, voi tehdä päätöksiä (takaa nopeuden ja resurssien laajan hyödyntämisen)
- asiakkaan läheisyys ja asiakkaan toiminnan hyvä tuntemus, jotta opitaan ennakoimaan asiakkaan uusia tarpeita ja toiveita (ihannetilanteessa luodaan yhteistä tulevaisuutta ja opitaan yhdessä asiakkaan kanssa = kumppanuus)
- yksilön osaamista tärkeämpää ovat yhteisön yhteiset toimintatavat ja organisaation oppiminen
- jatkuva omaan toimintaan vaikuttavien toimintaympäristön tärkeimpien muutosten seuranta, jotta voidaan nopeasti muuttaa omaa toimintaa
- omasta ja toisten toiminnasta oppiminen, onnistumisten ja epäonnistumisten analysointi ja pohtiminen yhdessä, miten voitaisiin toimia vielä paremmin (jatkuvan parantamisen kulttuuri)
- jokaisen osaamisen varmistaminen, jotta osaaminen vastaa tuleviakin tarpeita ja jotta osaaminen riittää asiakkaan tarpeiden tunnistamiseen ja hoitamiseen
- kekseliäisyyteen ja kokeiluihin kannustaminen silläkin uhalla, että kokeilut epäonnistuvat ja tapahtuu virheitä
- kyseenalaistamisen salliminen ja kysymiseen kannustaminen, vaikka se tuntuisi esimiehistä epämiellyttävältä
- monipuolisten oppimismahdollisuuksien hyödyntäminen
- osaamisen ja ennen kaikkea osaamisen jakamisen arvostaminen ja siitä palkitseminen. (Ojala 2008, 79–80.)

Edellä mainittuja periaatteita tullaan iskostamaan Lounais-Suomen Syöpäyhdistyksen työyhteisöön ”Tulevaisuuden osaaminen” –henkilöstön valmennusohjelman yhteydessä.

Oppivan organisaation määritelmät korostavat oppimisen yhteyttä muutokseen ja innovaatioon. Kaikilla työntekijöillä on vastuu informaation keräämisestä, tutkimisesta ja käyttämisestä niin, että oppimisprosessi edistyy. Oppiva ja tutkiva ote lähtee jo strategiaprocessista. Oppivassa organisaatiossa korostuvatkin itseohjautuvuus, organisaation systeminen luonne sekä koko organisaation osallistaminen toiminta- ja työskentelytapojen muuttamiseen. Joustavat yksikkörajat, tehtäväkuvat ja toimintamallit ovat niitä organisaatiorakenteita, jotka mahdollistavat, tukevat ja hyödyntävät oppimisprosessia. Johdon tärkein tehtävä on luoda oppimista edistävää ilmapiiriä: edistää kokeilutoimintaa, avointa kommunikointia, rakentavaa vuoropuhelua ja kokemusten prosessointia. Kaikki sidosryhmäsuhteet (työntekijät, asiakkaat, toimittajat ja jopa kilpailijat) maksimoidaan oppimisen mahdollisuuksina ja lähteinä. (Grönfors 2010, 44; Laine 2007, 45; Ojala 2008, 47; Viitala 2008, 38–50.)

Oppiva organisaatio osaa muuttaa menestystekijöitään muuttuvien vaatimusten mukaan. Se kykenee prosessoimaan sekä kokemuksiaan että sitä tapaa, jolla se tekee tämän prosessoinnin. Organisaatio analysoi toimintaympäristöään systemaattisella tiedonhankinnalla, kun sen rajapinnoilla työskentelevät henkilöt tekevät havaintoja asiakkaista, kilpailijoista ja muista sidosryhmistä. Näin organisaatio pyrkii oppimaan jokaisesta kokemuksesta yhtä lailla kuin siitäkin, miten se kerää, prosessoi ja käyttää tätä tietoa. Toiminnan arvioinnissa ja havainnoista oppimisessa tärkeää on tehokas tiedonkulku, kehittämistä auttavat palautejärjestelmät ja mittarit, yksiköiden välinen tiedonvaihto ja yhteistyö sekä joustava palkitsemisjärjestelmä. (Viitala 2008, 39–40, 50.)

Yrityksissä oletetaan ja odotetaan investoinnin henkilöstön oppimiseen lisäävän tehokkuutta ja vaikuttavan yrityksen kannattavuuden kasvuun. Tämän mittaaminen ei kuitenkaan ole yksinkertaista, kuten Ojala (2008, 303) toteaa:

”Osaaminen on kuin juuret, joista oppiminen kuljettaa jatkuvasti ravinnetta kaikille organisaatiopuun oksille, jotta ne tuottaisivat vielä isompia ja mehukkaampia hedelmiä. Puuta on kuitenkin vaikea arvioida juurien perusteella, vaan

se arvotetaan vain rungon ja tuotettujen hedelmien perusteella. Sama vaikeus on arvottaa osaamista ja oppimista.”

Osaamiseen kohdistettujen investointien vaikutus on monesti havaittavissa mm. parempana ja sujuvampana tiimityöskentelynä, itsenäisempinä työntekijöinä, työmoraa-  
lin paranemisena ja työilmapiirin kohentumisena. Henkilöstön odotukset painottuvat positiiviseen palkkakehitykseen oppimisen lisääntyessä. Vaikutuksia on nähtävissä myös lisääntyneenä työtyytyväisyytenä, motivaationa, itseluottamuksen kohentumi-  
sena ja asenteiden muuttumisena sekä kehittymisenä yleensä ajattelultaan monipuoli-  
semmaksi. (Grönfors 2010, 129–130.)

Tuottavuuteen ja konkreettisiin tuloksiin liittyvän seurannan ohella tarvitaan siis laa-  
dullisia tapoja todentaa saavutettuja tuloksia osaamisen kehittämisessä. Liitteessä 4  
on lueteltu esimerkkejä inhimillisen pääoman mittareista. On kuitenkin oltava tark-  
kana siinä, mitä mitataan, sillä yleensä mitattavat asiat painottuvat ja tulevat tehdyik-  
si, mutta niiden kustannuksella saattavat jotkin muut toiminnan kannalta tärkeät asiat  
jäää vaille huomiota. Kehityskeskustelut ovat keino kerätä suorituksiin ja kehittä-  
mistarpeisiin liittyvää tietoa. Lisäksi voidaan seurata poissaoloja, suorittaa asenne- ja  
tyytyväisyyskartoituksia, ilmapiirikyselyjä sekä tiedonkulkuun ja –saantiin liittyviä  
selvityksiä. Erittäin tärkeä osuus oppimisen arvioinnissa on asiakaspalautteella – si-  
säisen tai ulkoisen asiakkaan – sillä sehän varsinaisesti määrittää, onko oppiminen  
onnistunut. Asiakaspalaute antaa arvokasta tietoa siitä, miten asiakkaat kokevat orga-  
nisaation toiminnan sekä mitä ja minkälaista arvoa toiminta heille tuottaa. On myös  
ryhdyttävä toimenpiteisiin, mikäli tulokset ovat huonoja. Kun yhdessä mietitään, min-  
kälaiset ongelmat johtavat huonoihin tuloksiin ja mihin toimenpiteisiin tulisi ryhtyä,  
saadaan aikaan hedelmällisiä työssä oppimisen prosesseja. (Grönfors 2010, 131 – 132.)

Osaamispääoman arviointi ei vielä ole johtoryhmä- ja hallitustyöskentelyn arkipäivää  
suomalaisissa yrityksissä. Vielä ei ole luotu selkeitä järjestelmiä, joilla voitaisiin  
osoittaa, miten osaamisen kehittäminen vaikuttaa yrityksen tulokseen. Osaamisen  
hallintajärjestelmillä pyritään osaamisen varmistamiseen, osaamistarpeen määritte-  
lyyn, koulutuksien suunnitelmallisuuteen sekä kokonaisvaltaiseen osaamisen mah-  
dollistamiseen. Näitä järjestelmiä ovat mm. osaamiskartoitukset, kehityskeskustelut,  
henkilöstötilinpäätökset ja koulutussuunnitelmat. Säännöllisen mittaamisen avulla

pystytään tuomaan näkyviksi laadulliset trendit aineettoman pääoman ja aineellisen pääoman välillä. Osaamispääoman raportointi antaa yritykselle välineen linkittää osaamisen kehittäminen ja aineeton osaamispääoma koviin taloudellisiin tuloksiin. (Balk ym. 2006, 135–136; Hanhinen 2010, 116–117, 142, 206.)

Hanhinen (2010, 113) toteaa väitöskirjassaan, että on suoranaista organisaation mystifointia, jos se määritellään inhimilliseksi tai sitä tarkastellaan kuin ihmistä. Hän toteaa, etteivät organisaatiot itsessään tuota oppimista vaan organisaatioissa vallitsevat olosuhteet vaikuttavat siihen, miten ihmiset tekevät valintoja, jäsentävät ja ratkaisevat ongelmia. Organisaatiossa toimivien ihmisten käyttäytyminen johtaa oppimiseen. Yksilön oppiminen ei kuitenkaan takaa organisaation oppimista, mutta organisaatio voi kehittyä oppivien yksilöiden avulla. (Argyris & Schön 1978, 20.) Oppivan organisaation sijasta voisi olla parempi puhua organisatorisesta tai organisationaalisesta oppimisesta eli organisaatioon kuuluvien yksilöiden kyvyistä kehittää systeemistä kokonaisuutta, sellaisia olosuhteita, rakenteita ja ympäristöjä, joissa uuden tiedon luominen on haluttavaa ja mahdollista. Organisationaalisella oppimisella viitataan siihen, että organisaation ja sen tulosten kehitys on yhteydessä kaikkien työntekijöiden kehitykseen. Tähän liittyy olennaisesti se, oppivatko organisaation jäsenet saavuttaakseen organisatorisia päämääriä, auttavatko organisaation rakenne, yksilöiden yhteistyö ja muut puitteet yksilöiden oppimista sekä kiinnittyvätkö oppimisen tulokset organisaation rakenteisiin ja kulttuuriin. (Hanhinen 2010, 113.) Organisationaalisessa oppimisessä on siis kyse kokonaisvaltaisesta organisaation kehittämisfilosofiasta (Worley & Feyerherm 2003, 98). Käytännössä sillä, mitä termiä organisationaalisesta oppimisesta käytetään, ei ole merkitystä, kunhan työyhteisössä vallitsee yhteinen käsitys siitä, mitä kyseisellä termillä tarkoitetaan (Hanhinen 2010, 116).

Osaamisen johtaminen ei ole yksi solidi teoria, vaan suuri joukko hyvinkin erilaisia lähestymistapoja. Laine (2007, 92–93) pohtii, ovatko oppivan organisaation kokonaan uuden oppimiskulttuurin syntymiseen tähtäävät tavoitteet liian utopistisia aikana, jolloin ei ehditä odottaa tuloksia vuosikausia (josta kuitenkin on kyse, jos haetaan aitoja kulttuurimuutoksia) eikä henkilöiden ja rakenteiden jatkuvasti vaihtuessa pysyttyä pitkäjänteisiin muutosprosesseihin. Organisaatioiden onkin syytä arvioida, mikä on kuhunkin tilanteeseen sopiva panostustaso eikä vain ajautua muodin mukaisiin ja samalla pinnallisiin johtamisen ratkaisuihin.

## 6 EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

### 6.1 Tutkimuksen tarkoitus, tavoitteet ja viitekehys

Matka ns. oppivaksi organisaatioksi alkaa muutos- ja kehitystarpeen selvittämällä: tarvitaanko muutosta ylipäättään, sillä joissakin tilanteissa osaamisen johtamisen voidaan arvioida johtamisisminä jopa ylikorostuneen. Osaamisen vaikutukset ovat kiistatta merkittäviä tietyillä aloilla (esimerkiksi ICT), mutta toisaalta on myös paljon perinteisiä toimialoja, joilla osaaminen ei kilpailutekijänä näyttele yhtä suurta roolia. (Laine 2007, 41.)

Selvitystyöhön liittyy olennaisesti organisaation tulevaisuuden visio ja strategioiden valinta – millä keinoin visio tullaan saavuttamaan – sekä näiden viestiminen läpi organisaation. Tulevan markkina- ja kilpailuympäristön ohella on kartoitettava oman organisaation lähtötilanne, sen heikkoudet ja vahvuudet sekä erityisesti sen ydinosaamiset. Lähtötilanteessa arvioidaan myös organisaation oppimisilmapiiri ja organisaation oppimiskyky. Tämän opinnäytetyön liitteen 5 mukaisella oppivan organisaation testillä voidaan mitata, miten yritys- ja johtamiskulttuuri, osallistumismahdollisuudet, vuorovaikutus, organisaation rakenne ja joustavuus, tiimityö sekä oppimisilmasto ja –mahdollisuudet palvelevat organisaation oppimista. Testi osoittaa myös, miten tärkeänä vastaajat pitävät kutakin oppivan organisaation kriteeriä. Ihmisten ajattelumalli saattaakin olla suurin este muutoksen toteuttamiselle. (Ojala 2000, 138, 218–222.)

Turun ammattikorkeakoulun Terveysala-tulosalueen opettajat ja opiskelijat ovat vuodesta 2010 alkaen toteuttaneet yhteistyössä Lounais-Suomen Syöpäyhdistyksen kanssa ”Syöpäpotilaiden hyvä hoitopolku” tutkimus- ja kehittämishanketta. Alkuperäisen suunnitelman mukaan syksyllä 2011 piti käynnistää syöpäyhdistyksen henkilöstön keskuudessa hankkeeseen liittyvä ja sen tutkimustuloksia hyödyntävä ”Tulevaisuuden osaaminen” valmennusohjelma, jonka tarkoituksena on mm. selvittää

Lounais-Suomen Syöpäyhdistyksen ydinsaamisalueet sekä implementoida osaamisstrategia yhdistyksen toimintaan. Projektia jouduttiin kuitenkin yhdistyksen 60-vuotisen toiminnan juhlakiireiden johdosta siirtämään vuoteen 2012.

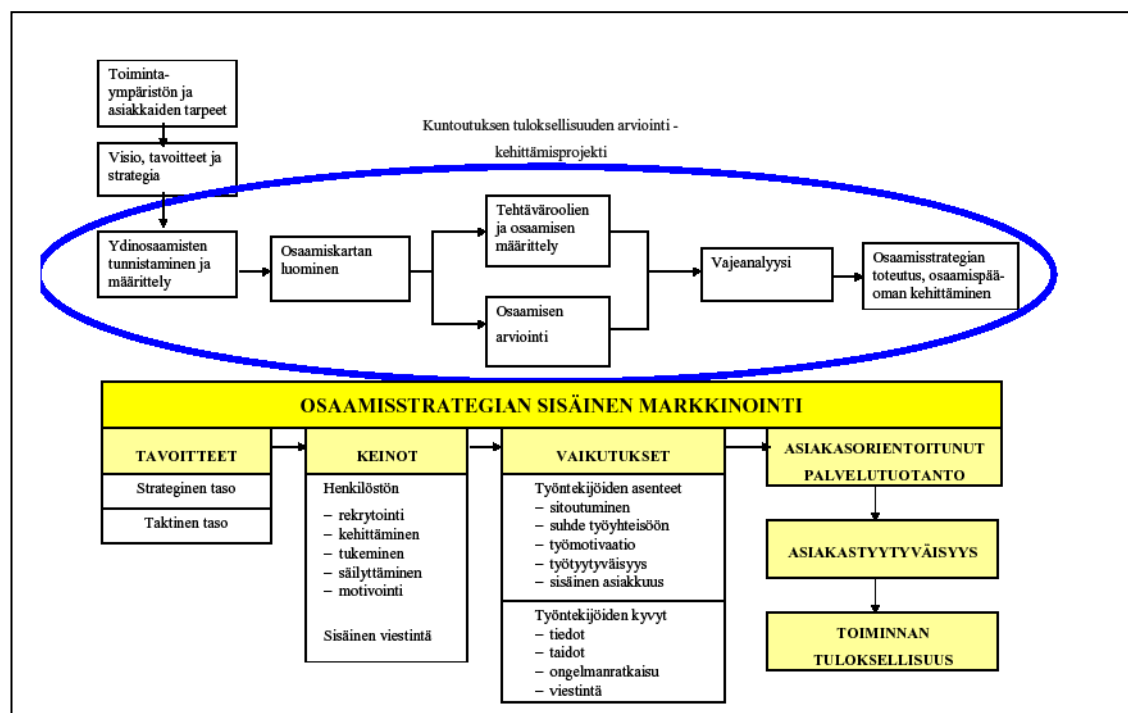
Työskentelen syöpäyhdistyksen hallinnossa vastuualueenani henkilöstöasiat ja kun kuulin ensikerran vuoden 2010 lopulla edellä mainitusta valmennusohjelmasta, heräsi mielessäni ajatus oman opinnäytetyöni liittamisestä tähän projektiin. Alkuperäinen tarkoitukseni oli tutkia organisaation oppimiskyvyn ohella projektin tuloksellisuutta ja osaamisstrategian implementoinnin onnistumista. Laadin tutkimussuunnitelman ja anoin tutkimuslupaa yhdistyksen hallitukselta maaliskuussa 2011. Myöhemmin ilmenneiden aikataulumuutosten johdosta luovuin projektista prosessiksi näkökulmasta ja päädyin tekemään alkukartoituksen tulevaa projektia varten.

Lounais-Suomen Syöpäyhdistyksen nykyistä toimintaa, strategioita ja toimintaympäristöä sekä näihin liittyviä tulevaisuuden haasteita olen selvittänyt luvussa 2. Tätä selvitystyötä tehdessäni tulin siihen johtopäätökseen, että asiantuntijaorganisaationa yhdistyksen kannattaa panostaa osaamisen johtamiseen selviytyäkseen kilpailukykyisenä sosiaali- ja terveystalouden murroksessa. Asiantuntijaorganisaatiot ovat Sveibyn (1990, 40–41) mukaan henkilöstöjohtamisen kannalta haasteellisia, koska niiden pääoma on suurelta osin tietopääomaa ja niiden johtamisessa korostuu tietämyksen ja osaamisen johtamisen näkökulma. Organisaatioissa toimivien ihmisten oppiminen ja kokemus synnyttävät uutta osaamista, jonka merkitys organisaation tuloksellisen toiminnan avaintekijänä on suuri.

Organisaatioiden ja johtamisen kehittämismallien sekä –teorioiden kenttä on hyvin laaja ja mm. strategiakäsittely on määritelty eri tutkijoiden toimesta monin eri tavoin, samoin kuin osaamisen johtamiseen liittyviä käytäntöjä. Omassa opinnäytetyössäni käsittelem näitä teorioita varsin rajatusti. Kuviossa 11 olen esittänyt tutkimuksen viitekehityksen, joka omalta osaltaan kokoaa yhteen aiemmin käsittelemääni teoriaa osaamisstrategian implementointiin vaikuttavista tekijöistä. Tuloksellisuus ja hyvinvointi ovat molemmat tärkeitä päämääriä, ja vaikka johtaminen usein onkin tasapainon hakemista näiden kahden välillä, eivät ne missään tapauksessa sulje pois toinen

toisiaan, vaan parhaassa tapauksessa aiheuttavat positiivisen kierteen toisiinsa nähden (Helsilä & Salojärvi 2009, 12). Sisäinen markkinointi on strategisen henkilöstöjohtamisen lähikäsite ja kytköksissä myös osaamisen johtamiseen, sillä siten voidaan vaikuttaa paitsi nykyisiin työntekijöihin ja heidän työsuoritusensa ja työhyvinvointinsa mahdollistamiseen, myös potentiaaliin uusiin työntekijöihin: miten houkutelaaan organisaatioon parhaat kyvyt kutistuvilta työntekijämarkkinoilta. Työnantaja-brändillä onkin nykyisin yhä suurempi merkitys, kun ihmiset sitoutuvat omaan uraansa eivätkä organisaatioihin (Ojala 2008, 29).

Kuvio 11. Tutkimuksen käsitteellinen viitekehys (Holopainen & Eskola 2001, 22; Kaseva 2011, 13).



Teoreettisella tasolla olen pohtinut, mikä merkitys strategisella henkilöstöjohtamisella ja sen viestinnällä on osaamisstrategian implementointiin. Minua kiinnostivat erityisesti seuraavat tutkimusongelmat:

- miten henkilöstöjohtaminen kiinnitetään strategiaan ja mitkä henkilöstöjohtamisen toiminnot tuottavat lisäarvoa organisaatiolle ja sen kilpailukyvyille?

- miten sisäisen markkinoinnin ja vuorovaikutteisen viestinnän keinoin luodaan organisaation strategisille kehittämistavoitteille yhteinen kieli ja yhteiset merkitykset vaikuttamalla henkilöstön asenteisiin ja sitä kautta kykyyn palvella asiakasta?
- millaista organisaatiokulttuuria, oppimisympäristöä ja -ilmapiiriä aito osaamisen johtaminen ja oppivan organisaation kehittyminen edellyttävät?

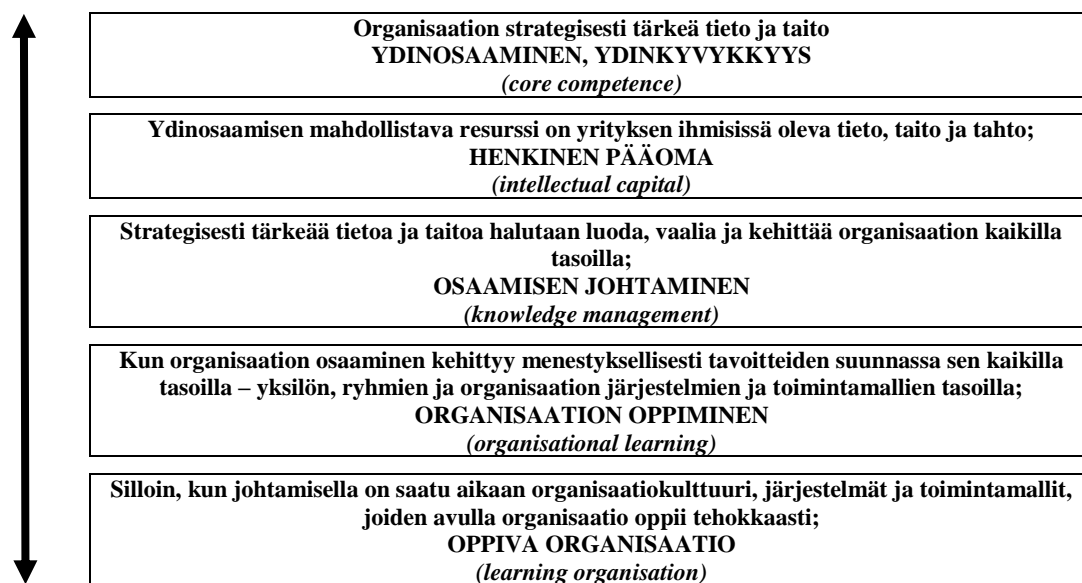
Tutkimuksessani olen teoriaa vasten peilannut Lounais-Suomen Syöpäyhdistyksen henkilöstön näkemyksiä organisaation oppimiskyvystä ja -ilmapiiristä. Tavoitteena oli tuoda esille asioita, joissa on eniten kehitettävää organisaation oppimisen edellytysten parantamiseksi. Toinen selvityksen aihe oli organisaatiossa työskentelevien ihmisten ajattelumalli, sillä se saattaa olla suurin este muutoksen toteuttamiselle.

Tutkimukseni tavoitteena on:

- Tuottaa kohdeorganisaatiossa myöhemmin toteutettavaa ”Tulevaisuuden osaaminen” henkilöstön valmennusohjelmaa varten alkukartoitus ja analyysi organisaation oppimiskyvystä ja -ilmapiiristä.
- Tunnistaa ne henkilöstöjohtamisen ja sisäisen markkinoinnin keinot ja toimenpiteet, joita kehittämällä organisaatiossa syntyy oppivan organisaation piirteitä (kuvio 12).



Kuvio 12. Raija Nurmisen koulutusmateriaalissaan kuvaama malli osaamiskäsitteestä ja sen yhteyksistä pohjautuu Riitta Viitalan malliin (Viitala 2008, 37)



## 6.2 Tutkimusmenetelmä ja tutkimuksen luotettavuus

”Tulevaisuuden osaaminen” henkilöstön valmennusohjelmaa varten tehtävässä alkukartoituksessa oli tarkoitus selvittää henkilöstön näkemys organisaation oppimiskyvystä ja –ilmapiiristä. Koska potentiaalisia vastaajia olivat kaikki organisaation työntekijät, valitsin tutkimusmenetelmäksi kvantitatiivisen tutkimuksen. Kvantitatiivisessa eli määrällisessä tutkimuksessa pyritään keräämään empiiristä havaintoaineistoa, jonka avulla tehdään yleistyksiä jostakin ilmiöstä ja ollaan kiinnostuneita erilaisista luokituksista, syy- ja seuraussuhteista, vertailusta ja numeerisiin tuloksiin perustuvasta ilmiön selittämisestä. Keskeisiä ovat johtopäätökset aiemmista tutkimuksista, aiemmat teoriat, hypoteesien ja käsitteiden määrittely, sekä tutkimusaineiston saattaminen tilastollisesti käsiteltävään muotoon. (Jyväskylän Yliopiston www-sivut 2011.)

Aineiston keruumenetelmänä kvantitatiivisessa tutkimuksessa käytin liitteessä 5 kuvattua kyselylomaketta. Leenamajja Otalan (2008, 339–343) laatima oppivan organisaation testi, jonka avulla pystytään tunnistamaan organisaation oppimisen kannalta kehittämistä vaativat asiat sekä työyhteisössä toimivien ihmisten ajattelumallit, oli sekä tutkimuksen validiteetin että reliabiliteetin kannalta parempi vaihtoehto, kuin jos olisin itse

laatinut kyselylomakkeen. Sinällään oppivan organisaation testi on toistettavissa niin kohdeorganisaatiossa kuin muissakin työyhteisöissä ja sen avulla voidaan saada vertailutietoa niin omassa organisaatiossa ajan kuluessa tapahtuneesta kehityssuunnasta kuin tarvittaessa vertailla oman organisaation tuloksia muiden vastaaviin. Lomakkeella ei kuitenkaan ole mahdollisuutta lisätietojen antamiseen, joten reliabiliteettia olisi voinut lisätä esimerkiksi täydentämällä tutkimusta kvalitatiivisin menetelmin. Myös se, miten oma asemani kohdeorganisaation työntekijänä vaikutti tutkimuksen tuloksiin, jää avoimeksi. Uskon, ettei sillä ollut merkitystä saatujen tulosten suhteen, koska vastaaminen tapahtui anonyymisti. Sen sijaan joku saattoi jättää vastaamatta ajatellen, ettei vastauksilla ollut todellista merkitystä organisaation kehittämisen kannalta, kun tutkimuksen tekijänä oli ulkopuolisen konsultin sijaan oman työnsä ohella opiskeleva kollega tai työtoveri.

Heikkilä (2008, 29) toteaa, että tutkimus on onnistunut, jos sen avulla saadaan luotettavia vastauksia tutkimuskysymyksiin. Tutkimuksen validiteetti eli pätevyys kertoo missä määrin on onnistuttu mittaamaan sitä, mitä pitikin mitata. Ensisijaisesti kysely- ja haastattelututkimuksissa siihen vaikuttaa se, miten onnistuneita kysymykset ovat ja saadanko niiden avulla ratkaisu tutkimusongelmaan. Karkeasti ilmaistuna validius tarkoittaa systemaattisen virheen puuttumista. Jos mitattavia käsitteitä ja muuttujia ei ole tarkoin määritelty, eivät mittaustuloksetkaan voi olla valideja. (Jyväskylän Yliopiston [www-sivut 2011.](#)) Koska validiutta on hankala tarkastella jälkikäteen, on siitä varmistuttava ennakkoon huolellisella suunnittelulla ja tarkoin harkitulla tiedonkeruulla. Tutkimuslomakkeen kysymysten tulee mitata oikeita asioita yksiselitteisesti ja niin, ettei vastaaja ymmärrä kysymyksiä eri tavalla kuin tutkija. Myös perusjoukon tarkka määrittely ja korkea vastausprosentti edesauttavat validin tutkimuksen toteutumista. (Heikkilä 2008, 30.)

Tutkimuksen reliabiliteetti tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta, eli sen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Sisäinen reliabiliteetti voidaan todeta mittaamalla sama tilastoyksikkö useampaan kertaan. Tutkimuksen ulkoinen reliabiliteetti tarkoittaa, että mitaukset voidaan toistaa myös muissa tutkimuksissa ja tilanteissa. Yleensä puutteellinen reliabiliteetti johtuu satunnaisvirheistä, kuten otantavirheistä sekä erilaisista mittaus- ja käsittelyvirheistä. Tiettyyn rajaan asti tulosten tarkkuus riippuu myös otoksen koosta. Mitä pienempi otoskoko on, sitä sattumanvaraisempia tuloksia saadaan. (Heikkilä 2008, 30, 186–187.) Kvantitatiivissa tutkimuksissa palautusprosentti vaihtelee yleensä 20–80 %

välillä. Jos palautusprosentti on yli 60 %, sitä voidaan pitää hyvänä ja vastaavasti alle 20 % on jo heikko. Tärkeää on myös huomioida absoluuttisten vastausten määrä, toisin sanoen aineistoa tulisi olla absoluuttisesti yli 30. (Metropolian www-sivut 2012.)

Lähetin kyselylomakkeen saatteineen 3.10.2011 esimiesten kautta jaettavaksi kuhunkin toimintayksikköön kaikille sillä hetkellä työssä olleille työntekijöille (n = 65). Saatteessa pyrin mahdollisimman tarkasti selvittämään, mikä kyseinen tutkimus on ja mihin se liittyy eli vaikka kyseessä on opinnäytetyö, on sen tarkoitus myös tukea tulevaa henkilöstön valmennusohjelmaa. Lisäksi saatteessa oli selvitetty vastausohjeet ja miten vastauksia tullaan käsittelemään. Jottei kysely olisi unohtunut kenenkään pöytälaatikkoon, annoin vastusaikaa yhden työviikon ajan, minkä kuluessa vastauslomakkeita palautui kaikkiaan 23 eli vastausprosentti oli 35 %. Vaikka palautusprosentti ei sinällään ollutkaan heikko, jäi absoluuttisten vastausten määrä alle 30, mikä vaikuttaa tutkimuksen validiteettiin. Tämä oli itselleni pettymys, sillä olisin toivonut aktiivisempaa osallistumista oman työyhteisön kehittämiseen. Saattaa olla, että vastausprosentti olisi kasvanut, mikäli kysely olisi toimitettu kullekin työntekijälle henkilökohtaisesti. Vastausajan umpeuduttua pyrin aktivoimaan ihmisiä vielä keskustelemalla heidän kanssaan puhelimitse ja henkilökohtaisesti. Tällöin kävi ilmi, että kaikki eivät olleet ymmärtäneet kyselyssä käytettyjä termejä, kuten esimerkiksi benchmarking, mikä tiivistetysti tarkoittaa oman toiminnan vertaamista muihin ja muiden parhaista käytännöistä oppimista. Vastaushalukkuuteen saattoi myös vaikuttaa hieman kyyninen suhtautuminen kehittämistoimintaan, sillä työyhteisössä oli ollut aiempiakin projekteja, joiden tulokset olivat jääneet vähäisiksi.

Vastaaminen kyselyyn tapahtui nimettömänä enkä käyttänyt muitakaan yksilöintitietoja kuten vastaajan ammattia tai asemaa työyhteisössä, vaikka näillä tiedoilla olisi saattanut olla merkitystä tulkittaessa sellaisia väittämiä, joissa vastausten hajonta oli suuri välillä 1–5. Tämä tarkoittaa, että jonkun vastaajan osalta kyseinen asia toteutui erittäin huonosti, kun taas toisen osalta erittäin hyvin. Mikäli haluttaisiin paneutua näiden eroavaisuuksien syihin, tulisi vastaajista olla käytettävissä edellä mainittuja tietoja. Tarkoitus oli kuitenkin, että kyselyyn osallistujat voivat anonymieinä vastata rehellisesti kriittisiinkin kysymyksiin. Tältä osin kysely siis täytti onnistuneen tutkimuksen määritelmän, koska se toteutettiin puolueettomasti, rehellisesti ja niin, ettei tutkittaville aiheutunut siitä haittaa (Heikkilä 2008, 29).

## 7 TUTKIMUSTULOKSET

Oppivan organisaation testissä (liite 5) on kaikkiaan 35 väittämää, joista vastaajat arvioivat ensin, miten asiat heidän mielestään toteutuvat nykyhetkellä työyhteisössä (vastaukset välillä 1 = ei koskaan, luultavimmin ei ja 5 = aina, ehdottomasti). Tämän jälkeen vastaajat arvioivat samoja väittämiä sen perusteella, miten tärkeinä he pitävät niitä organisaation oppimisen kannalta omassa yksikössään (vastaukset välillä 1 = tarpeetonta ja 5 = ehdottoman välttämätöntä).

Suorittamassani tutkimuksessa palautettiin 23 kyselylomaketta täytettynä vastausprosentin ollessa siis 35 % (n = 65). Analysoin vastauksia käyttämällä Excel-taulukointia ja tilastolaskentaa selvittääkseni kehittämistä kaipaavat väittämät, joiden osalta nykytila-arviot jäivät alhaisiksi (ka. < 3), mutta jotka koettiin tärkeiksi (ka. >4). Vaikka jonkin väittämän nykytila ei olisi testin tulosten perusteella ollut tyydyttävällä tasolla, ei sen kehittämiseen kannata hukata resursseja, jos sitä ei koeta työyhteisössä tärkeäksi. Toisaalta testin tulosten perusteella voi olla myös tarpeellista saada ihmiset tiedostamaan omat ajattelumallinsa ja muuttamaan käsityksiään. (Ojala 2008, 339.)

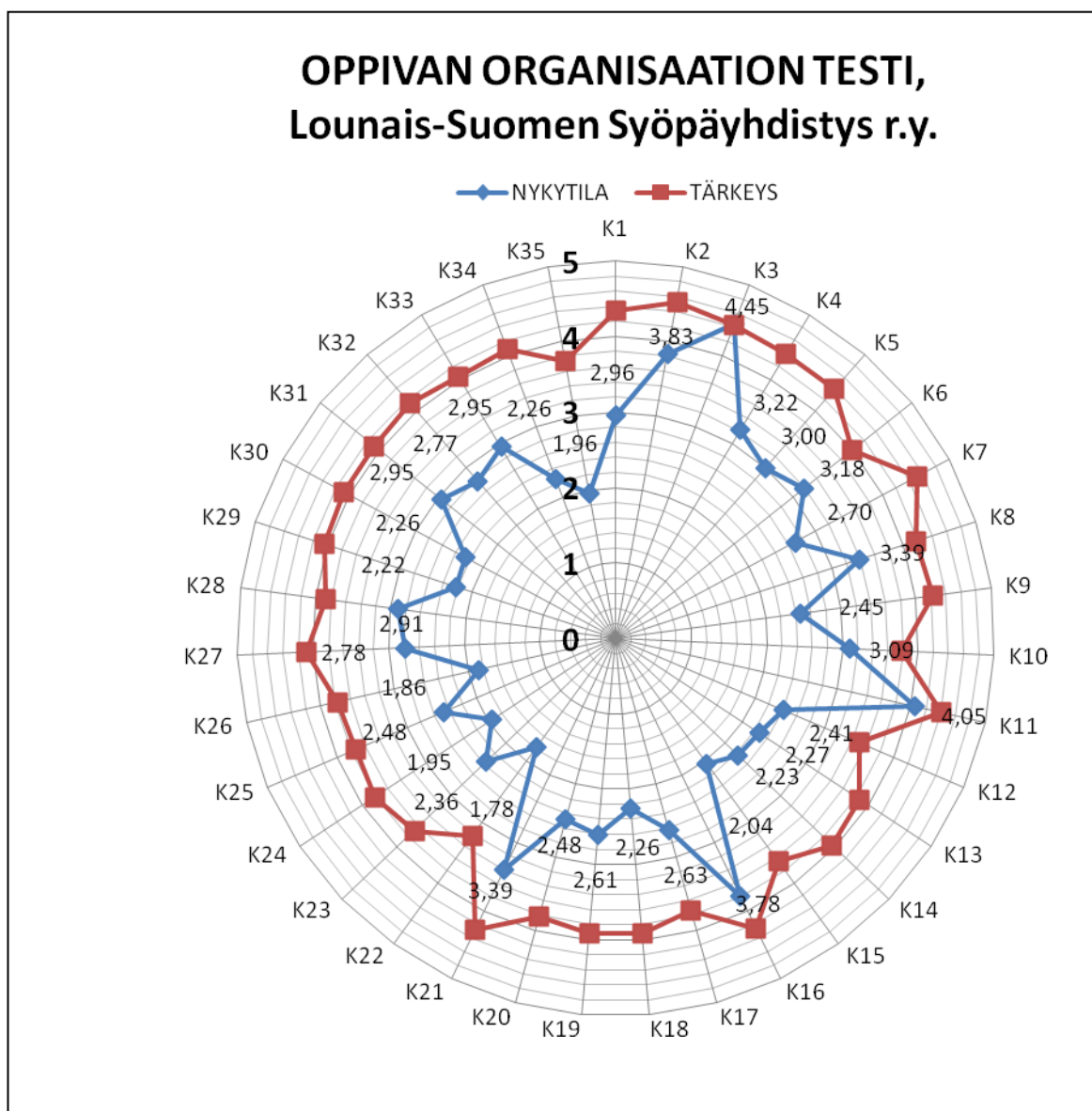
Taulukkoon 1 on koottu ne väittämät, joissa nykytila-arvio ja tärkeysanalyysi kohtasivat toisensa parhaiten. Saatujen tulosten perusteella samat väittämät saivat myös parhaat toteuma-arviot eli niitä voidaan hyödyntää vahvuuksina Lounais-Suomen Syöpäyhdistyksen osaamisen johtamisessa.

Taulukko 1. Organisaation oppimiseen liittyvät vahvuudet Lounais-Suomen Syöpäyhdistyksessä, oppivan organisaation testi lokakuussa 2011.

| VÄITTÄMÄT |                         | Nykytila ka. | Tärkeys ka. |
|-----------|-------------------------|--------------|-------------|
| 3         | Tiedän omat tavoitteeni | 4,5          | 4,4         |
| 11        | Viihdyn hyvin työssäni  | 4,1          | 4,4         |

Kuviossa 13 on esitetty kaavio, johon on kuvattu kaikki väittämät ja niihin saatujen vastausten keskiarvot. Kuvioista saa helposti kokonaiskäsityksen vastaajien arvioimasta asioiden nykytilasta ja siitä, miten tärkeänä he asiat kokevat organisaation oppimisen edellytyksinä omassa yksikössään.

Kuvio 13. Keskiarvovastaukset nykytila-arviosta sekä koetusta tärkeysasteesta Lounais-Suomen Syöpäyhdistyksessä, oppivan organisaation testi lokakuussa 2011.

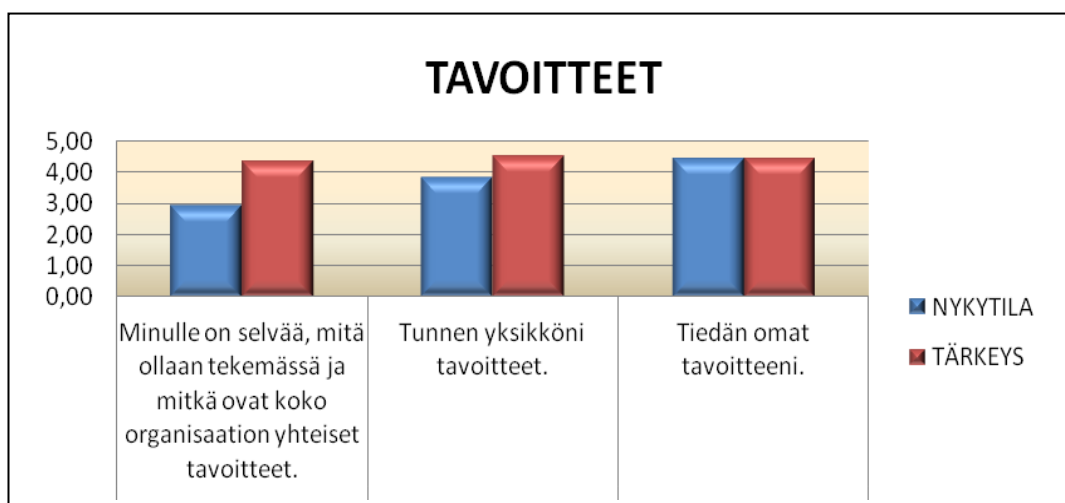


Edellä kuvioon 13 on merkitty vain nykytilaa koskevien vastausten keskiarvot, sillä kaikkia väittämiä pidettiin organisaation oppimisen kannalta tärkeinä tai erittäin tärkeinä (ka. >3). Tärkeimpinä väittämistä pidettiin oman yksikön tavoitteita sekä avoimuutta, joiden molempien keskiarvo oli 4,5. Vähiten tärkeänä koettiin bench-

marking-projektit, mutta näidenkin vastausten keskiarvo oli 3,2. Eniten hajontaa tapahtui vastauksissa, jotka koskivat monialaisissa tai osastojen/yksiköiden välisissä tiimeissä toimimista. Nykytila-arviossa hajonta oli 1,3 ja tärkeysanalyysissä 1,0. Pääsääntöisesti ne, jotka olivat osallistuneet monialaisiin tiimeihin tai yksiköiden rajat ylittävään yhteistyöhön, pitivät sitä myös tärkeämpänä kuin ne, jotka eivät olleet päässeet osallisiksi yhteistoimintaan.

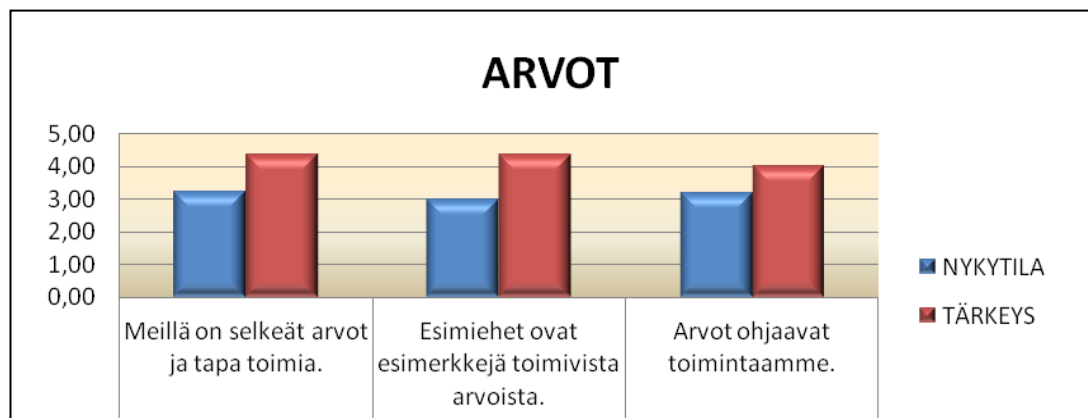
Edellä olevan analyysin jälkeen lähdin tarkastelemaan testikysymyksiä aihepiireittäin. Tavoitteiden tunnistamiseen (kuvio 14) liittyviä kysymyksiä pidettiin yleisesti erittäin tärkeinä (ka. >4,0). Omat ja yksikön tavoitteet näyttivät myös olevan hyvin selvillä, mutta nykytila-arvioissa kävi ilmi, ettei läheskään kaikilla vastaajilla ollut tiedossa, mitkä ovat koko organisaation yhteiset tavoitteet (ka. 2,96). Tyypillisin vastaus (52 %) tähän kysymykseen oli 3 eli joskus.

Kuvio 14. Tavoitteiden tunnistaminen Lounais-Suomen Syöpäyhdistyksessä, oppivan organisaation testi lokakuussa 2011.



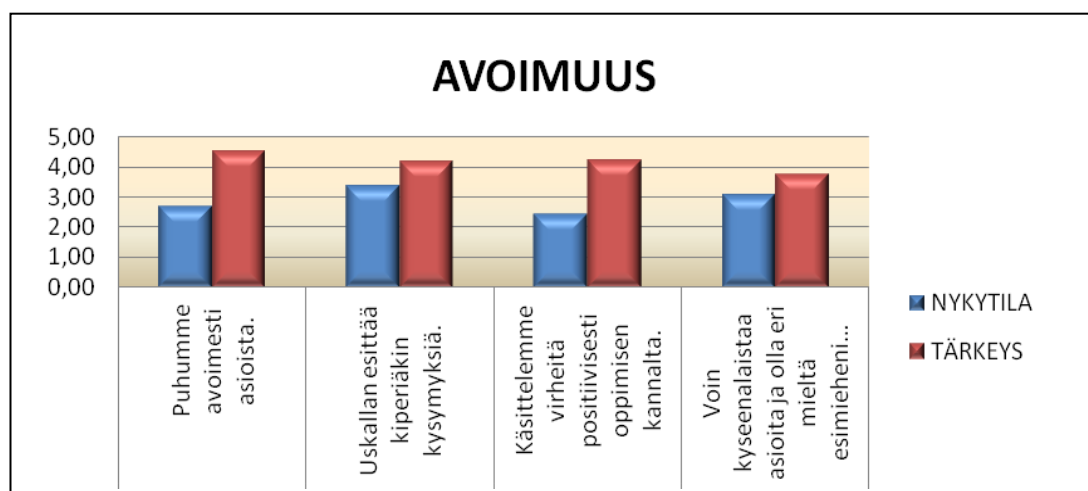
Myös arvokysymyksiä (kuvio 15) pidettiin erittäin tärkeinä (ka. >4) ja niiden nykytilan arvioitiin olevan tyydyttävällä tasolla (ka. >3). Alhaisimman pistemäärän sai esimerkkijohtaminen (ka. 3,0).

Kuvio 15. Arvot toimintaa ohjaavina tekijöinä Lounais-Suomen Syöpäyhdistyksessä, oppivan organisaation testi lokakuussa 2011.



Avoimuutta työyhteisössä (kuvio 16) pidettiin erityisen tärkeänä (ka. >4), lukuun ottamatta mahdollisuutta asioiden kyseenalaistamiseen tai esimiehen kanssa eri mieltä olemiseen, sillä sen katsottiin olevan hyödyllistä, mutta ei välttämätöntä (ka. 3,8). Asioista avoimesti puhuminen (ka. 2,7) sekä virheiden käsittely positiivisesti oppimisen kannalta (ka. 2,5) toteutuivat työyhteisössä heikosti. Tyypillisin vastaus (52 %) väittämään ”puhumme avoimesti asioista” oli 2 eli harvoin. Väittämään ”käsitlemme virheitä positiivisesti oppimisen kannalta” vastattiin tyypillisimmin 1 eli ei koskaan tai 2 eli harvoin (molemmissa vastausprosentti 27 %).

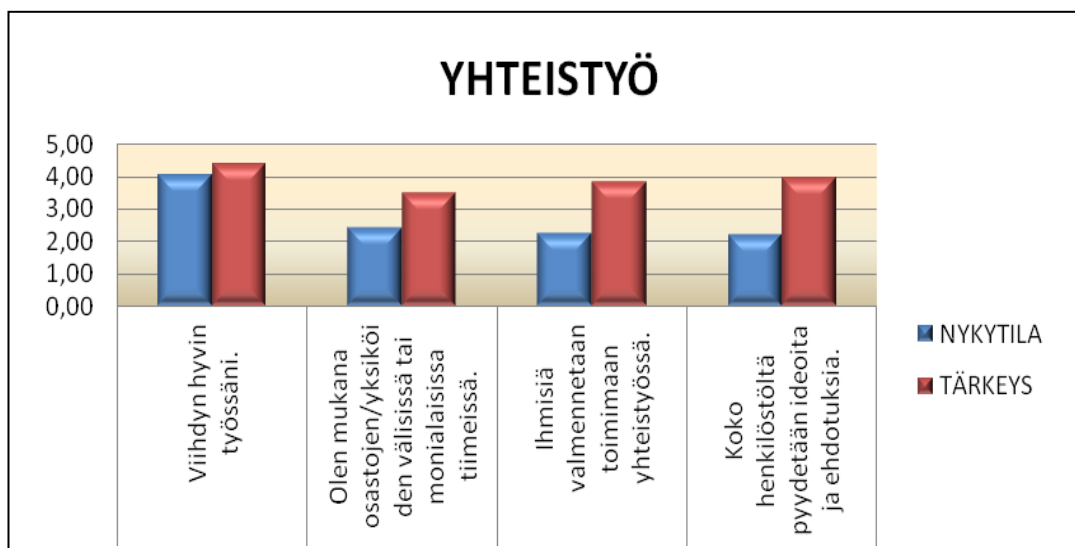
Kuvio 16. Avoimuus Lounais-Suomen Syöpäyhdistyksessä, oppivan organisaation testi lokakuussa 2011.



Yhteistyötä ja osallistamista (kuvio 17) käsittelevään osioon otin mukaan myös työssä viihtymisen, joka koettiin yleisesti erittäin tärkeäksi (ka. 4,4), ja työntekijät myös

viihtyivät hyvin työssään (ka. 4,1). Tämä todettiin jo aiemmin yhdeksi organisaation oppimisen vahvuustekijäksi. Samoin vastaajien mielestä on tärkeää, että henkilöstöltä pyydetään ideoita ja ehdotuksia (ka. 4,0), mutta tämän toteutuminen Lounais-Suomen Syöpäyhdistyksessä oli heikkoa (ka. 2,2). Tyypillisin vastaus (41 %) väittämään oli 2 eli harvoin. Muut yhteistyötä ja yksiköiden välistä toimintaa käsittelevät väittämät katsottiin hyödyllisiksi, mutta ei välttämättömiksi ( $3 < \text{ka.} < 4$ ). Vain noin 25 % vastaajista oli mukana yksiköiden välisissä tai monialaisissa tiimeissä muuten kuin satunnaisesti eikä ihmisiä myöskään valmennettu yhteistyössä toimimiseen (ka. 2,3). Viimeksi mainittuun väittämään tyypillisin vastaus (41 %) oli 2 eli harvoin.

Kuvio 17. Yhteistyö Lounais-Suomen Syöpäyhdistyksessä, oppivan organisaation testi lokakuussa 2011.

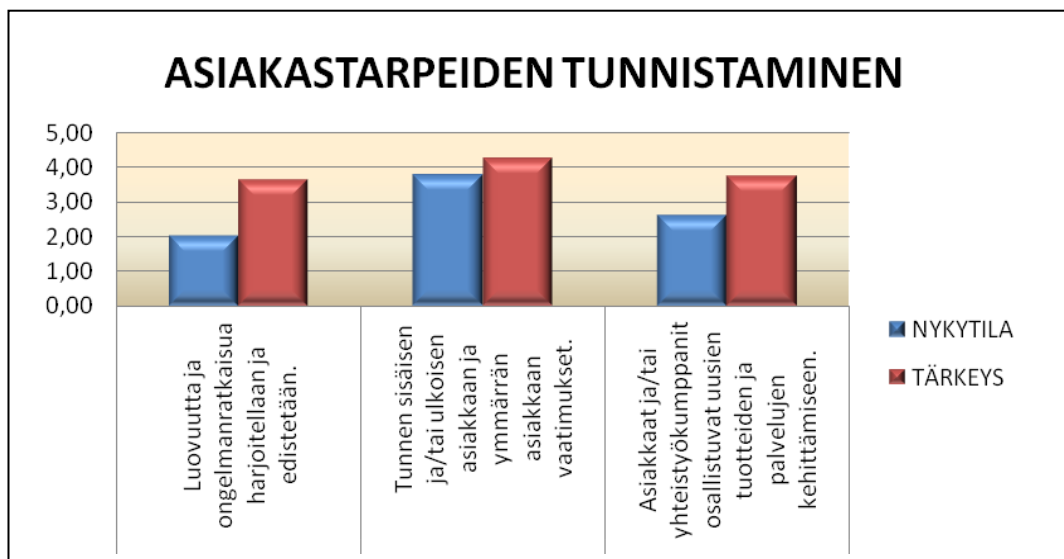


Seuraavat kysymykset käsitelivät asiakastarpeiden tunnistamista sekä luovuutta ja ongelmanratkaisutaitoja (kuvio 18). Vastaajat pitivät välttämättömänä sitä, että he tunnistavat sisäisen tai ulkoisen asiakkaansa ja ymmärtävät asiakkaan vaatimukset (ka. 4,3). Omasta mielestään he myös onnistuivat tässä useimmiten hyvin (ka. 3,8.) Vaikka asiakaspalvelussa tilanteet vaihtelevat ja tarvitaan luovuutta ja ongelmanratkaisutaitoa, niiden harjoittelemista tai asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden osallistumista uusien palveluiden kehittämiseen ei pidetty välttämättömänä, vaikkakin hyödyllisenä (ka. 3,7). Edellä mainitut eivät myöskään toteutuneet kovin hyvin (asiakkaiden osallistuminen palvelujen kehittämiseen ka. 2,6 ja ongelmanratkaisutaitojen harjoittelu ka. 2,0). Varsinkin luovuuden ja ongelmanratkaisutaitojen osalta



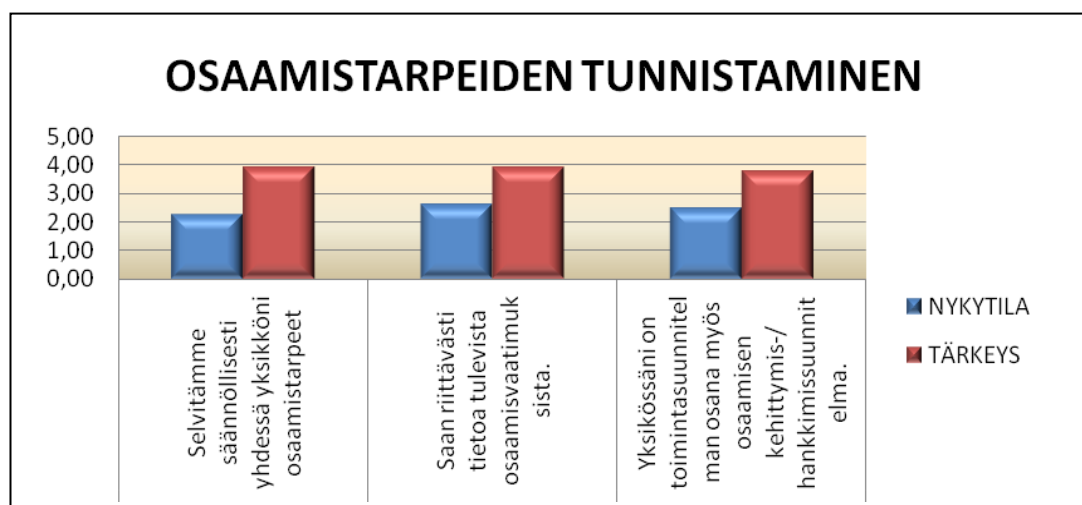
vastaajista vain alle 9 % oli saanut niihin mielestään riittävästi harjoitusta. Mielenkiintoista olisi tietää, miten vastaajat pystyvät tunnistamaan asiakastarpeet, vaikka he eivät katso asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden osallistumisen palvelujen kehittämiseen olevan välttämätöntä.

Kuvio 18. Asiakastarpeiden tunnistaminen Lounais-Suomen Syöpäyhdistyksessä, oppivan organisaation testi lokakuussa 2011.



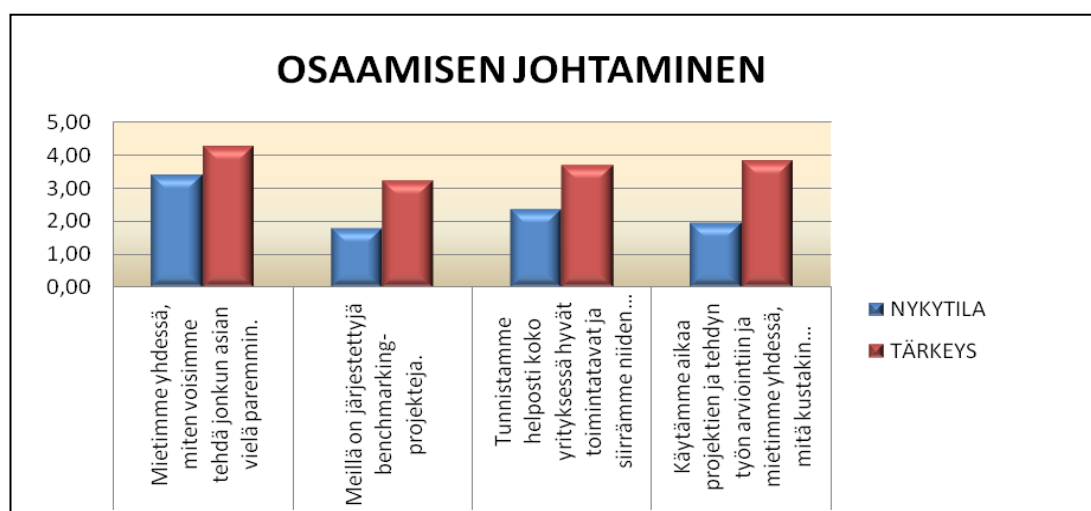
Osaamistarpeiden tunnistaminen (kuvio 19) ei toteutunut organisaatiossa kovin hyvin (ka. 2,3–2,6) ja sen katsottiin olevan organisaation oppimisen kannalta hyödyllistä, mutta ei välttämätöntä (ka. 3,8–3,9). Se, ettei osaamistarpeiden tunnistamista tämän tutkimuksen puitteissa osattu arvostaa ehdottoman välttämättömäksi, kertoo työyhteisön olevan vielä alkumetreillä matkalla kohti oppivaa organisaatiota.

Kuvio 19. Osaamistarpeiden tunnistaminen Lounais-Suomen Syöpäyhdistyksessä, oppivan organisaation testi lokakuussa 2011.



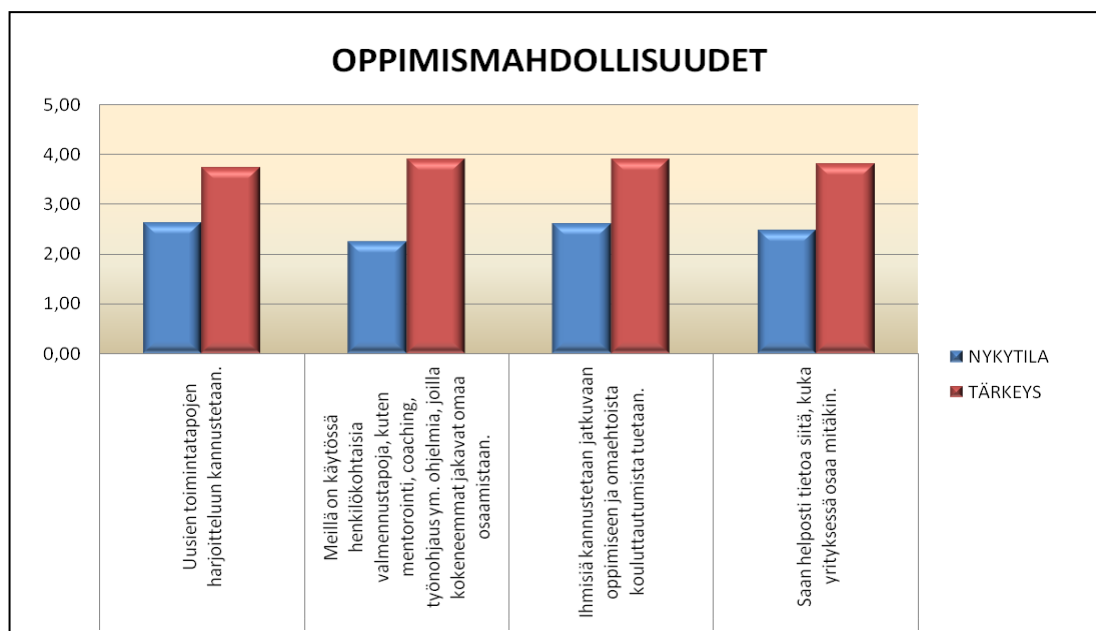
Toiminnan ja osaamisen kehittämiseksi (kuvio 20) on välttämätöntä miettiä yhdessä, miten joku asia voidaan tehdä vielä paremmin (ka. 4,3). Sen sijaan benchmarking-projekteja, hyvien toimintatapojen ja osaamisen siirtämistä yksiköstä toiselle tai oppimaan oppimista ei Lounais-Suomen Syöpäyhdistyksessä pidetty välttämättömänä, vaikkakin hyödyllisenä (ka. 3,2–3,8). Benchmarking-projekteja tai oppimaan oppimista ei juurikaan toteutettu (ka. 1,8–2,0). Niin ikään hyvien toimintatapojen tunnistamista ja niihin liittyvän osaamisen siirtämistä yksiköltä toiselle tapahtui melko harvoin (ka. 2,4).

Kuvio 20. Toiminnan ja osaamisen kehittäminen Lounais-Suomen Syöpäyhdistyksessä, oppivan organisaation testi lokakuussa 2011.



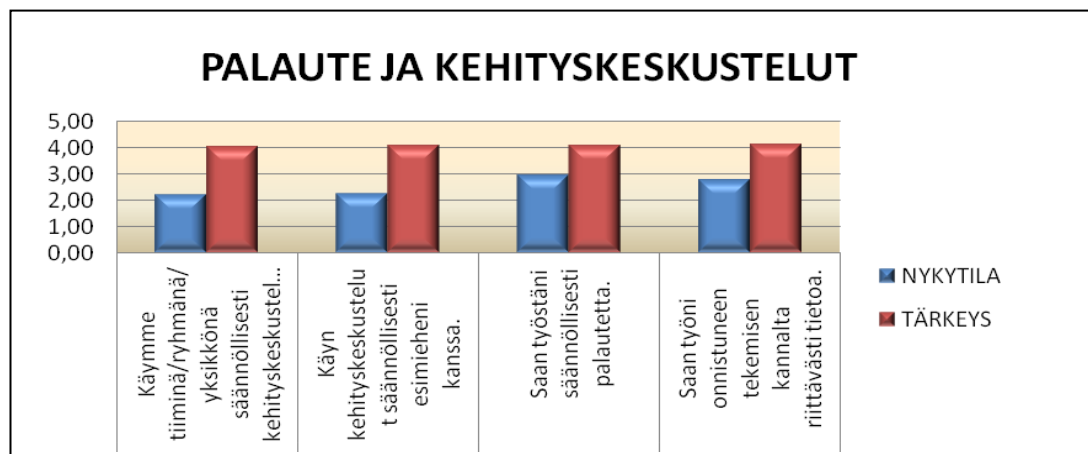
Oppimismahdollisuuksia (kuvio 21) pidettiin hyödyllisinä organisaation oppimisen kannalta (ka. 3,7–3,9), mutta jostakin syystä ei kuitenkaan välttämättöminä. Tämä saattaa johtua siitä, että niitä ei ollut kovinkaan yleisesti käytössä Lounais-Suomen Syöpäyhdistyksessä (ka. 2,3–2,6). Eniten kannustettiin uusien toimintatapojen harjoitteluun sekä omaehtoiseen kouluttautumiseen (ka. 2,6), tosin molemmissa tapauksissa vastaajista noin puolet koki saaneensa kannustusta vain harvoin tai ei koskaan. Henkilökohtaisia valmennustapoja (mentorointia, työnohjausta jne.) oli käytettävissä vain satunnaisesti 96 %:lla vastaajista eikä osaajarekisteristikään ollut tietoa, sillä vain 27 % vastaajista uskoi tietävänsä, kuka organisaatiossa osaa mitään.

Kuvio 21. Oppimismahdollisuudet Lounais-Suomen Syöpäyhdistyksessä, oppivan organisaation testi lokakuussa 2011.



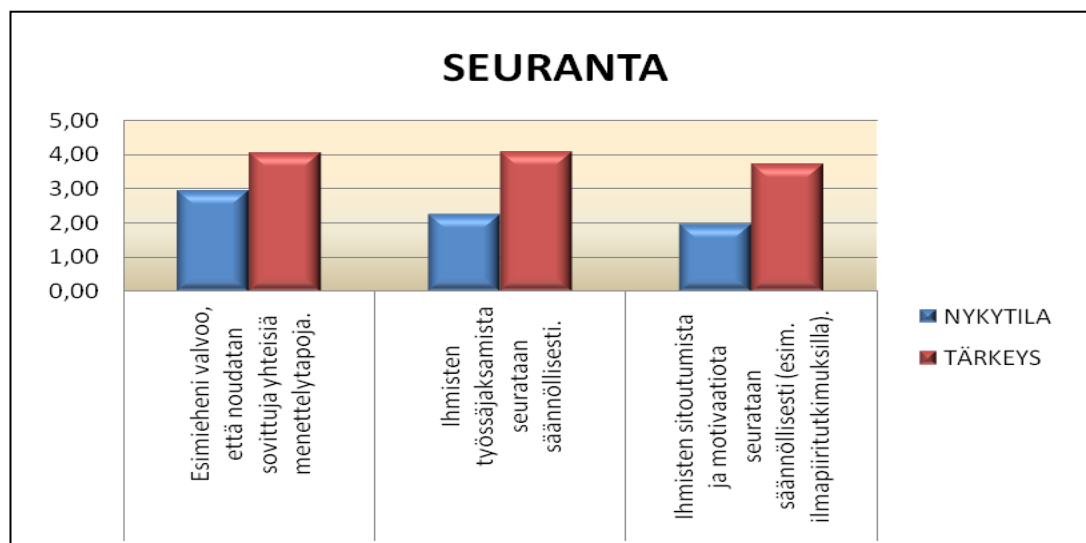
Vastaajat tunnistivat, että palaute ja kehityskeskustelut (kuvio 22) ovat välttämättömiä organisaation oppimisen kannalta (ka. 4,0–4,1). Niiden toteutuminen Lounais-Suomen Syöpäyhdistyksessä vaatii kuitenkin kaikilta osin kehittämistä, sillä nykytila-arviot jäivät heikoiksi (ka. <3). Vain 10 % vastaajista kävi säännöllisesti ryhmäkehityskeskusteluja ja yksilökeskustelujakin ainoastaan 20 % vastaajista. 35 % ei ollut koskaan käynyt esimiehensä kanssa kehityskeskusteluja. 41 % vastaajista sai työstään palautetta vain harvoin tai ei koskaan. Samoin riittävää tietoa työn onnistuneen suorittamisen kannalta jäi useimmiten kaipaamaan 73 % vastaajista.

Kuvio 22. Palaute ja kehityskeskustelut Lounais-Suomen Syöpäyhdistyksessä, oppivan organisaation testi lokakuussa 2011.



Seuranta (kuvio 23), esimerkiksi että esimies valvoo yhteisesti sovittujen menettelytapojen noudattamista tai että työssäjaksamista seurataan säännöllisesti, pidettiin pääosin välttämättöminä (ka. 4,1). Työntekijöiden sitoutumisen ja motivaation seuranta pidettiin hyödyllisenä (ka. 3,7). Seuranta toteutui käytännössä harvoin, varsinkin työssäjaksamisen sekä sitoutumisen ja motivaation osalta (ka. 2,0 – 2,3). Vain 13 % vastaajista koki, että työssäjaksamista seurataan säännöllisesti, sitoutumisen ja motivaation seurannan osalta vastaava luku oli vajaa 5 %. Esimiehet eivät myöskään valvo sovittujen menettelytapojen noudattamista tarpeeksi (ka. 2,95).

Kuvio 23. Seuranta Lounais-Suomen Syöpäyhdistyksessä, oppivan organisaation testi lokakuussa 2011.



Aihealueittain tehdyn analyysin jälkeen paneuduin vielä niihin väittämiin, joihin saatujen vastausten keskiarvo nykytila-arviossa jäi alle hyväksyttävän arvon (ka. <3). Ristiintaulukoimalla tutkin, miten tärkeänä vastaajat pitivät näitä kysymyksiä organisaation oppimisen kannalta. Taulukkoon 2 on merkitty Lounais-Suomen Syöpäyhdistyksessä heikosti toteutuvien asioiden osalta toteuman keskiarvo sekä niiden vastaajien osuus, joiden mielestä asia on välttämätön tai jopa ehdottoman välttämätön organisaation oppimisen edellytysten parantamiseksi (vastaukset 4–5).

Taulukko 2. Organisaation oppimisen edellytyksiä parantavat kehittämiskohteet Lounais-Suomen Syöpäyhdistyksessä, oppivan organisaation testi lokakuussa 2011.

| Kysymys |  | Toteuman ka. | Koetaan tärkeänä tai erittäin tärkeänä |
|---------|--|--------------|--|
| 1.      | Puhumme avoimesti asioista.  | 2,70         | 100,0 %                                |
| 2.      | Minulle on selvää, mitä ollaan tekemässä ja mitkä ovat koko organisaation yhteiset tavoitteet. | 2,96         | 91,3 %                                 |
| 3.      | Käsitlemme virheitä positiivisesti oppimisen kannalta.   | 2,45         | 90,9 %                                 |
| 4.      | Ihmisiä kannustetaan jatkuvaan oppimiseen ja omaehtoista kouluttautumista tuetaan.             | 2,78         | 82,6 %                                 |
| 5.      | Saan työstäni palautetta.  | 2,95         | 81,8 %                                 |
| 6.      | Selvitämme säännöllisesti yhdessä yksikköni osaamistarpeet.                                    | 2,26         | 78,3 %                                 |
| 7.      | Saan työni onnistuneen tekemisen kannalta riittävästi tietoa.                                  | 2,77         | 72,3 %                                 |
| 8.      | Esimieheni valvoo, että noudatan sovittuja yhteisiä menettelytapoja.                           | 2,95         | 77,3 %                                 |
| 9.      | Työssäjaksamista seurataan säännöllisesti.   | 2,26         | 73,9 %                                 |
| 10.     | Saan helposti tietoa siitä, kuka yrityksessä osaa mitäkin                                      | 2,91         | 72,7 %                                 |
| 11.     | Uusien toimintatapojen harjoitteluun kannustetaan.   | 2,48         | 69,6 %                                 |
| 12.     | Saan riittävästi tietoa tulevista osaamisvaatimuksista.  | 2,61         | 69,6 %                                 |
| 13.     | Käymme tiiminä/ryhmänä/yksikkönä säännöllisesti kehityskeskustelut.                            | 2,22         | 69,6 %                                 |
| 14.     | Koko henkilöstöltä pyydetään ideoita ja ehdotuksia.  | 2,23         | 68,2 %                                 |
| 15.     | Yksikössäni on toimintasuunnitelman osana myös osaamisen kehittymis-/hankkimissuunnitelma.     | 2,48         | 66,7 %                                 |

| Kysymys |  | Toteuman ka. | Koetaan tärkeänä tai erittäin tärkeänä |
|---------|--|--------------|--|
| 16.     | Käyn kehityskeskustelut säännöllisesti esimieheni kanssa.  | 2,26         | 65,2 %                                 |
| 17.     | Käytämme aikaa projektien ja tehdyn työn arviointiin ja mietimme yhdessä, mitä kustakin projektista opimme.  | 1,95         | 63,6 %                                 |
| 18.     | Asiakkaat ja/tai yhteistyökumppanit osallistuvat uusien tuotteiden ja palvelujen kehittämiseen.  | 2,63         | 63,2 %                                 |
| 19.     | Luovuutta ja ongelmanratkaisua harjoitellaan ja edistetään.  | 2,04         | 60,9 %                                 |
| 20.     | Meillä on käytössä henkilökohtaisia valmennustapoja, kuten mentorointi, coaching, työnohjaus ym. ohjelmia, joilla kokeneemat jakavat omaa osaamistaan. | 1,86         | 59,1 %                                 |
| 21.     | Ihmisiä valmennetaan toimimaan yhteistyössä.   | 2,27         | 59,1 %                                 |
| 22.     | Ihmisten sitoutumista ja motivaatiota seurataan säännöllisesti (esim. ilmapiiiritutkimuksilla).  | 1,96         | 56,5 %                                 |
| 23.     | Tunnistamme helposti koko yrityksessä hyvät toimintatavat ja siirrämme niiden osaamisen yksiköstä/osastosta toiselle.                                  | 2,36         | 54,6 %                                 |
| 24.     | Olen mukana yksiköiden/osastojen välisissä tai monialaisissa tiimeissä.  | 2,41         | 54,6 %                                 |
| 25.     | Meillä on järjestettyjä benchmarking-projekteja.   | 1,78         | 33,3 %                                 |

Luettelon lopusta löytyy oppimaan oppimisen käytäntöjä ja toimintamalleja (seuranta ja arviointi sekä parhaista käytännöistä oppiminen). Tämä kertoo osaltaan siitä, että organisaatio on vasta ottamassa ensi askeleitaan ja matkaa on vielä pitkälti kuljettava oppivan organisaation polulla.

## 8 TULOSTEN TARKASTELU JA JOHTOPÄÄTÖKSET

### 8.1 Organisaation oppimisen edellytysten parantaminen

Tutkimukseni mukaan Lounais-Suomen Syöpäyhdistyksen vahvuudeksi nousee organisaation oppimiskyvyn näkökulmasta tarkasteltuna työntekijöiden viihtyminen työssään. Sitä voidaan EK:n työkykyjohtamisen mallin (2011, 5) mukaan edistää huolehtimalla työn mielekkyydestä, sen hallinnasta ja palkitsevuudesta. Työn hallinnantunteeseen vaikuttavat työmäärän ja ajan hallinnan ohella osaamisen ylläpitäminen ja jatkuva oppiminen. Työssä viihtyminen on siis pitkälti sidoksissa tunteeseen työn hallinnasta eli osaamisesta. Yritysten todellisia kilpailutekijöitä ovatkin ne järjestelmät ja toimintatavat, joilla vaalitaan osaamista, tuetaan oppimista ja kannustetaan oivaltamaan ja löytämään uusia ratkaisuja. Kehittäminen ja osaamisen johtaminen ovat kuitenkin voimakkaasti sidoksissa organisaation kontekstiin: yrityksen toimialaan, kokoon, rakenteeseen, liiketoiminnan tilaan sekä viime kädessä avainhenkilöidensä ajatusmaailmaan ja intresseihin. Innovatiivisuuteen sen paremmin kuin oppimiseen ei voi käskä – on vain luotava olosuhteet, joissa ihmiset haluavat hankkia uutta tietoa, haluavat jakaa osaamistaan ja uskaltavat kyseenalaistaa olemassa olevaa. Tämä asettaa esimiestyölle, johtamiselle ja koko yrityksen kulttuurille paljon haasteita. Siksi onkin luonnollista, että niin kauan kuin kilpailu markkinoilla ratkaistaan tuote- ja teknologialähtöisesti eikä ole pakko erottua osaamisella, ei organisaatiokulttuuria lähdetä aidosti kehittämään. (Laine 2007, 91; Ojala 2008, 24–26.)

Toinen tutkimuksessani esille noussut Lounais-Suomen Syöpäyhdistyksen vahvuus organisaation oppimiskyvyn näkökulmasta tarkasteltuna oli se, että työntekijät tunsivat omat tavoitteensa. Samanaikaisesti he kuitenkin olivat epävarmoja organisaation yhteisistä tavoitteista, joten se, ovatko nämä tavoitteet yhteneviä, jää tämän tutkimuksen osalta avoimeksi. Jotta jokaisella työntekijällä olisi mahdollisuus suorittaa jokapäiväisistä tehtävistään, tulee organisaatiossa vallita jaettu ymmärrys yhteisistä tavoitteista, mikä edellyttää strategian konkretisoimista päivittäiseksi käytännön toiminnaksi niin organisaation, yksiköiden kuin yksilöiden tasolla (Balk ym. 2006,

135; Isohookana 2007, 221; Strandman 2008, 230). Strategian viestintä tulisi Strandmanin (2008, 224–230) mukaan nähdä myös organisaation oppimisprosessina, jossa uudistetaan ja kehitetään organisaatiossa olevaa osaamista. Strategiaprosessin läpiviemiseksi ja strategian tavoitteiden saavuttamiseksi tarvittava osaaminen on tunnistettava, hyödynnettävä ja sitä on kehitettävä strategian suunnassa. Tämä edellyttää vuorovaikutteisen kehittämisdialogin kautta luotua yhteistä kieltä ja yhteisiä merkityksiä organisaation strategisille tavoitteille sekä henkilöstöjohtamisen toimintojen kiinnittämistä strategiaan.

Tutkimukseni mukaan Lounais-Suomen Syöpäyhdistyksessä on vielä paljon organisaation oppimiskykyyn liittyviä asioita, joita voidaan kehittää, sillä suorittamassani oppivan organisaation testissä 35 väittämästä 25:n tulos sai nykytila-arviossa heikon arvosanan (< 3). Tosin, kuten jo aiemmin totesin, otoksen pienuudesta johtuva vastausten satunnaisuus saattaa jonkin verran vääristää nyt saatuja tuloksia. Tästäkin huolimatta suosittelen organisaatiota henkilöstön kehittämistyössään aluksi keskittymään tutkimuksessa esille nousseisiin asioihin, joita saatujen vastausten perusteella voidaan pitää kaikkein tärkeimpinä kehittämiskohteina. Näitä ovat:

1. avoimuus
2. organisaation yhteisten tavoitteiden selkiyttäminen ja tiedottaminen kaikille organisaation tasoille
3. virheiden käsitteleminen positiivisesti oppimisen kautta
4. kannustaminen jatkuvaan oppimiseen ja omaehtoiseen kouluttautumiseen
5. palautteen antaminen työsuorituksista.

Organisaatiossa yksittäisten ihmisten kohdalla tehokkuuteen vaikuttavat mm. hyvät kommunikointitaidot, keskinäinen luottamus, hyvien suhteiden ja verkostojen luomisen taito, oppimisen arvostus ja valmius oppia (asenne) sekä palautteen ja teknologian hyödyntäminen. Organisaation kulttuurissa puolestaan tehokkuuteen ja sen kautta tuottavuuteen vaikuttavia tekijöitä ovat investoinnit johtamisen kehittämiseen organisaation eri tasoilla, jatkuvan oppimisen korostaminen jokaisen henkilön kohdalla, onnistumisten huomioiminen ja juhlistaminen yhdessä, epäonnistumisten pitäminen oppimismahdollisuuksina, vilpittömyyteen ja avoimuuteen kannustaminen, tiedon jakaminen sekä hajautettu ja jaettu päätöksenteko. Ihmisten ja kulttuurin vuorovaiku-



tuksesta syntyy organisaation tapa vaikuttaa ympäristöön, asiakkaisiin, yhteistyökumppaneihin ja muihin tahoihin. (Grönfors 2010, 120 – 122.)

Yhteistyön korostaminen ei välttämättä edellytä virallisten tiimien perustamista. Yhteistyöhön ja tiimityöskentelyyn voidaan kannustaa luomalla organisaatioon ajatusta sisäisestä asiakkuudesta. Jokaisella työntekijällä on oma roolinsa laadukkaan palvelun tuottamisessa loppuasiakkaalle, sillä jokaisella on asiakas, olkoon se sitten sisäinen tai ulkoinen. (Kaseva 2011, 49.)

Asiakaspalvelussa tulee pystyä uudistuvan tiedon varassa muuntautumaan tilanteiden mukaan. Tällöin jokaisella tulee olla yhtenäinen ja selkeä käsitys toimintaa ohjaavasta kehyksestä (organisaation arvot, visio, strategia, tavoitteet ja prosessit) ja jokaisen on oltava perillä myös työtovereidensa tavoitteista, voimavaroista ja osaamisesta. (Ojala 2008, 26; Viitala 2008, 51.) Sisäisellä viestinnällä pyritään siihen, että henkilöstöllä on tiedossaan kaikki ne seikat, jotka vaikuttavat kunkin henkilön mahdollisuuksiin toimia strategioiden mukaisesti. Yhteisön sisäisten uutisten ja ajankohtaisten asioiden lisäksi on tärkeää tiedottaa organisaation tavoitteista ja tuloksista sekä keinoista, joilla asetettuihin tavoitteisiin pyritään. Samoin on tiedotettava esiintyneistä ongelmista, mahdollisista muutoksista sekä tulevaisuuden suunnitelmista. Sisäisen viestinnän kanavavalinnoissa tulisi käyttää harkintaa, sillä valinnat heijastuvat organisaation johdon ja henkilöstön välisen suhteen tilaan ja vaikuttavat oleellisesti siihen, mitä viestejä vastaanotetaan ja miten ne tulkitaan. Persoonattomien ja yhden-suuntaisten kanavien (muistioiden ja kirjeiden) käytöltä uupuu uskottavuus työntekijöiden silmissä. Käytännössä parhaiten toimivat esimiesviestintä sekä erilaiset palaverit ja kokoukset, ylipäätään kasvokkain tapahtuva viestintä. Epävirallisena tiedotuskanavana kaikissa yhteisöissä toimii myös ns. puskaradio, mikä kannattaa ottaa huomioon sisäistä viestintää suunniteltaessa. (Isohookana 2007, 228–229, 241–242; Kaseva 2011, 47, 55–56.)

Henkilöstöjohtaminen on usein tasapainoilua tuloksellisuuden ja hyvinvoinnin välimaastossa. Nämä eivät kuitenkaan ole ristiriidassa keskenään, vaan parhaassa tapauksessa saavat aikaan positiivisen kierteen. (Helsilä & Salojärvi 2009, 12.) Sosiaali- ja terveydenhuollon kansallisen kehittämisohjelman (Kaste) 2012–2015 tavoitteena on, että alan rakenteet ja palvelut järjestetään asiakaslähtöisesti. Tämä tarkoittaa, että

asiakkaat voivat luottaa palvelujen laatuun ja vaikuttavuuteen ja että palvelurakenteet ovat taloudellisesti kestäviä ja toimivia. Ohjelmassa korostetaan johtamisen merkitystä, koska sillä turvataan sekä toimivat palvelut että osaava ja hyvinvoiva henkilöstö. (Kaste 2012–2015, 10.) Sosiaali- ja terveysalalla vallitsevassa muutostilanteessa julkisrahoitteisia palveluja on yhä enenevässä määrin avattu kilpailulle ja toiminta on muuttumassa hallinto- ja sektorirajat ylittäviksi verkostoiksi. Varsinkin järjestöille tämä on uusi tilanne, jossa ne joutuvat kilpailemaan paitsi markkinaosuuksista myös osaavasta henkilökunnasta.

Parhaimmillaan muutos on oppimista, kehittymistä ja kasvua. Postmodernin katsantokannan mukaan maailmassa on vaikea asettaa paremmuusjärjestyksiä ja kaikki riippuu näkökulmasta, josta tarkastelua suoritetaan: se, mikä on jollekulle hyvää, saattaa toisen mielestä olla huonoa. Tämä pätee paitsi mielipidekyselyihin, myös johdon käynnistämiin muutosprojekteihin. Ne eivät välttämättä näy sellaisenaan organisaatioiden arjessa, eivät ainakaan samalla tavalla kuin johto on ne suunnitellut. (Juuti, Rannikko & Saarikoski 2004, 7–9.)

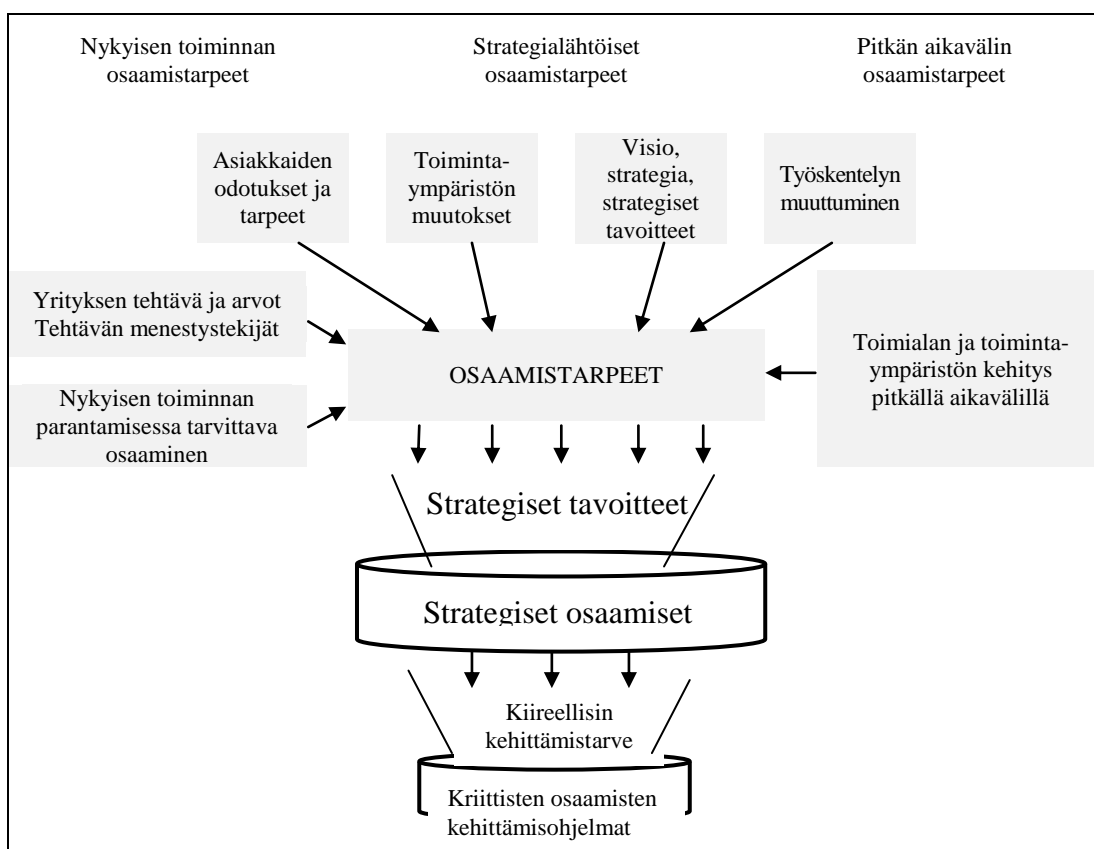
Jotta muutosta olisi mahdollista hallita ja ohjata, tulee oppimisen kaikilla organisaation tasoilla olla suurempaa kuin itse muutos, toteaa Sydänmaanlakka (2002, 66) puhuessaan älykkäästä organisaatiosta eli tiedon, osaamisen ja suorituksen johtamisesta. Strategisia tavoitteita on siis kaikilla organisaation tasoilla, myös tukipalveluissa. Julkisorganisaatioissa ja voittoa tavoittelemattomissa yhteisöissä voidaan organisaation tehtävää ja toimintaympäristön muutosvaikutuksia pohtimalla selvittää, missä organisaation on onnistuttava: mitkä ovat sen tehtävän (mission) menestystekijät, ja asettaa näille menestystekijöille tavoitetilakuvaus. (Ojala 2008, 89–90.)

Ulrich (2007, 280–282) määrittelee kilpailukyvyn lähteiksi organisaation itsensä lisäksi sen ydinosaamisen ja organisaatiokulttuurin (yhteiset arvot) sekä siellä olevat ihmiset ja heidän tietämyksensä (oppimisen). Henkilöstöjohtaminen ei enää ole yksin henkilöstöosaston vastuulla, kun sen tarkoituksena on tarjota organisaatiolle keinot varmistaa ihmisten, prosessien ja käytäntöjen hallinta niin, että ne tuottavat lisäarvoa ja haluttuja tuloksia. Syntyy organisaatio-osaamista, joka parantaa yrityksen kilpailukykyä. Näin henkilöstöjohtamisen avulla rakennetaan organisaatioita, jotka pysty-

vät paremmin toteuttamaan strategioita, toimimaan tehokkaasti, sitouttamaan henkilöstöä ja johtamaan muutosta.

Osaamistarpeiden selvittäminen on toimiva tapa viedä strategiaa käytäntöön (kuvio 24). Näin saadaan ihmiset yhdessä pohtimaan, millaista osaamista tavoitteiden saavuttaminen edellyttää erityisesti omassa työyhteisössä ja omassa työssä. (Ojala 2008, 44, 109.)

Kuvio 24. Organisaation osaamistarpeiden lähtökohdat, valinta ja priorisointiprosessi (Ojala 2008, 108, 146).



On tärkeää, että kaikki organisaatiossa toimivat ihmiset tunnistavat samat kehykset ja suunnan suunnilleen samankaltaisesti. Tämä edellyttää, että organisaation kaikilla tasoilla ollaan ainakin pääpiirteissään selvillä yrityksen toiminnan suuntaviivoista. Tätä edistetään mm. johtajien puheiden ja muun sisäisen tiedottamisen kautta. Jos näiden näkemysten julkistaminen ei kuulu organisaatiokulttuuriin, eivät kaikki yrityksessä toimivat henkilöt tiedä ottaa niitä huomioon arjen päätöksenteossa. Mikäli visio ja

strategiat ovat hämärän peitossa, ei osaamisen johtamisellakaan ole kunnon perustaa. Tällöin johto joutuu pitämään langat tiukasti käsissään, jotta yrityksen haluttu kurssi saadaan pidettyä vakaana. Tarvitaan siis avointa keskustelua: mitä laajempi ymmärrys ihmisillä on asiasta, sitä joustavammin kyetään sopeutumaan myös mahdollisiin äkillisiin muutoksiin. Kytkemällä päällikkötaso mukaan ydinosaamisten ja strategisten tavoitteiden määrittelyyn varmistetaan organisaatiossa laaja ymmärrys näiden kahden välisestä riippuvuudesta ja pystytään vaalimaan osaamista tietoisesti ja tavoitteellisesti organisaation kaikilla tasoilla. (Viitala 2008, 61–65, 76–78.)

Oppimismyönteisen yrityskulttuurin pitää tarjota mahdollisuus harjoitella asioita turvallisesti ja sallia virheet. Positiivisessa ilmapiirissä ihmiset kokevat vaikeatkin asiat ja haasteet myönteisemmin, ovat motivoituneita ja oppivat tehokkaammin. Mikäli avointa ilmapiiriä ja oppimista halutaan tukea myös infrastruktuurissa, tarvitaan yhteisöllisyyttä ruokkivia kohtauspaiikkoja ja samaan aikaan yksilön luovuutta ja oppimista tukevia rauhallisia tiloja. (Ojala 2008, 282.)

Avoimen ilmapiirin ja luottamuksellisen yrityskulttuurin kehittäminen on iso haaste esimiehille työyhteisöissä, joissa usein edelleen ajatellaan tiedon olevan valtaa ja pelätään, että tietoa jakamalla menetetään oma asema tai tehdään itsestään turha. Hiljainen, kokemusperäinen tieto siirtyy työyhteisön jäseneltä toiselle vain, jos ihmiset tekevät yhdessä asioita ympäristössä, jossa uskaltavat jakaa näkemyksiään ja kokemuksiaan. Luottamus koostuu kyvystä sitoutua yhteisiin tavoitteisiin sekä normeista, jotka säätelevät vastavuoroisuutta. Luottamus, jos sitä ylipäättään on, perustuu joissakin tapauksissa valvontaan, toisissa sopimukseen, mutta parhaassa tapauksessa se perustuu vastavuoroisuuteen: jokainen hyötyy yhteistyöstä. Hiljaisen tiedon hyödyntämisen näkökulmasta yrityksen ei kannatakaan kannustaa sisäiseen kilpailuun, vaan helpottaa tilannetta jakamalla vastuuta monelle henkilölle. Myös palkitsemisjärjestelmillä voidaan viestiä konkreettisesti, mikä organisaatiossa on tärkeää: yksilön hetkellinen huippusuoritus vai koko ryhmän kestävä hyvä tulos. (Ojala 2008, 280–284.)

Ojala toteaa (2008, 284), ettei organisaatio voi oppia tai olla innovatiivinen, jos kaikki ajattelevat samalla tavalla ja ovat samaa mieltä asioista. Vahva johtaja, joka ei jätä tilaa omasta näkemyksestään poikkeaville mielipiteille, on riski organisaation oppimiskyvylle. Saatu palaute voi sisältää arvokasta tietoa sen antajan näkökulmasta ja

voi olla hyvinkin erilaista eri henkilöiden taholta annettuna. Kuten Grönforsin kirjassa eräs haastateltu henkilö kuvailee: ”Olen huomannut, että jos rupean puolustautumaan, kun saan palautetta, en opi mitään.” Monet innovaatiot ovatkin syntyneet jonkun esittämästä erilaisesta näkökulmasta tai kritiikistä. (Grönfors 2010, 26–27.)

Johtaja Timo Kekkonen totesi EK:n Internet-sivuilla 13.10.2011 vietetyn Kansallisen Epäonnistumisen Päivän merkeissä, ettei edelläkävijyyttä synny ilman rohkeita irtiottoja tämän päivän ratkaisuksista. Irtiottoihin sisältyy aina riskinottoa ja siten myös epäonnistumisen mahdollisuus. Kekkosen mukaan epäonnistumista ei pitäisikään pelätä, vaan siitä tulisi osata oppia. Siksi luovat yhteisöt suvaitsevat virheitä, sillä vain siten ne uskaltavat kokeilla uutta. (Elinkeinoelämän Keskusliiton www-sivut 2011.)

## 8.2 Reflektointi osana oppimisprosessia

Reflektointi on olennainen osa oppimisprosessia. Se merkitsee oman toiminnan ja oppimisen arviointia. Mitä minä opin tehdessäni tätä opinnäytetyötä? Itse uskon, että lopullinen oppiminen tapahtuu vasta, kun hankittua tietoa sovelletaan käytäntöön. Olenkin siinä onnellisessa asemassa, että pystyn hyödyntämään kaiken tätä tutkimusta varten kokoamani tiedon omassa työssäni kohdeorganisaation eli Lounais-Suomen Syöpäyhdistyksen henkilöstöjohtamisessa. Toivon myös, että työni luetaan laajemmaltikin yhdistyksessä, jotta se toimisi keskustelujen pohjana, kun organisaatiossa ryhdytään rakentamaan yhteistä kieltä ja yhteisiä merkityksiä osaamisstrategialle.

Koen osaamisen johtamisen henkilökohtaisesti organisaatiollemme tärkeäksi, sillä asiantuntijaorganisaationa Lounais-Suomen Syöpäyhdistyksen tulee nimenomaan ammattitaidollaan ja osaamisellaan pärjätä kilpailussa sosiaali- ja terveysalalla vallitsevassa muutostilanteessa. Lisäksi osaamistarpeiden kartoittaminen avaa työyhteisössä keskustelua strategioista ja yhteisistä tavoitteista. Toivottavaa onkin, että osaamisen johtaminen implementoidaan kehittämisprojektin myötä osaksi organisaation johtamiskäytäntöjä.

Laadin ensimmäisen tutkimussuunnitelmani noin vuosi sitten maaliskuussa 2011, jolloin sain yhdistyksen hallitukselta luvan liittää oman opinnäytetyöni organisaatiossa

suunnitteilla olleeseen ”Tulevaisuuden osaaminen” –henkilöstön valmennusohjelmaan. Olin varannut kesän 2011 teorian lukemiseen, sillä alkuperäisen suunnitelman mukaan henkilöstön kehittämisprojekti oli tarkoitus käynnistää jo syksyllä 2011 ja olin suunnitellut tutkivani projektin tuloksellisuutta eli miten osaamisstrategian implementointi onnistuu ja muuttuu sykliseksi prosessiksi. Ennen tutkimuksen aloittamista koin tärkeäksi syventää omaa ymmärrystäni asiassa.

Opiskelun- ja työntäyteisen talven jälkeen kesä maistui kuitenkin enemmän mansikoilta kuin teorialta – olkoonkin, että aihe kiinnosti minua henkilökohtaisesti. Vasta loppukesästä tartuin lähdeksiini, joita olin jo keväästä lähtien kerännyt kirjahyllyyni käyttäen avainsanoina mm. osaamisen johtamista, strategista henkilöstöjohtamista ja sisäistä markkinointia. Vaikka pelkästään jo osaamisstrategiasta olisi löytynyt riittävästi teoreettista taustaa, halusin sen lisäksi, ohjaajani varoitteluista huolimatta, ottaa opinnäytetyöhöni mukaan myös strategisen henkilöstöjohtamisen ja sisäisen markkinoinnin käsitteet, koska ne mielestäni liittyivät olennaisesti osaamisen johtamisen kokonaisuuteen ja varsinkin osaamisstrategian implementointiin. Halusin selvittää ensiksikin, millä keinoilla henkilöstöjohtamisen toiminnot kiinnitetään strategiaan ja toiseksi, miten strategiset kehittämistavoitteet myydään henkilöstölle sekä kolmanneksi, millaista organisaatiokulttuuria ja oppimisilmapiiriä oppivan organisaation kehittyminen edellyttää.

Käytin lopun kesälomastani lukemalla lähdeoksen kerrallaan (tai osia niistä), minä jälkeen asettelin kannettavan tietokoneeni terassille auringonvarjon alle ja kirjoitin ylös olennaisimmat asiat kustakin teoksesta. Kun olin näin käsitellyt kaikki aihepiirin lähdeteokset, ryhdyin yhdistelemään kirjoittamaani tekstiä järkeväksi kokonaisuudeksi. Opinnäytetyöni teoriaosuus alkoi hahmottua kappale kappaleelta. Aloitin kohdeorganisaation toimintaympäristöstä sekä sosiaali- ja terveystieteiden tulevaisuuden haasteista, koska ne ikään kuin loivat raamit, joiden sisään muu teksti tuli mahduttaa. Tämän jälkeen siirryin lukemaan osaamisen johtamista käsitteleviä teoksia. Ymmärtääkseni paremmin kokonaisuutta laadin koosteet osaamisen johtamiseen liittyvistä käsitteistä ja prosesseista. Nämä koosteet löytyvät myös tämän opinnäytetyön liitteistä. Laajasta lähdemateriaalista minulla oli vaikeuksia hahmottaa oman opinnäytetyöni kannalta oleellinen tieto ja opinnäytetyöni uhkasikin tässä vaiheessa paisua muodottomaksi. Vasta lukuisten muokkauskertojen jälkeen aloin hahmottaa, mitkä asiat

korostuvat nimenomaan osaamisstrategian impelmentoinnissa. Tämän jälkeen paneuduin vielä sisäisen markkinoinnin ja strategisen henkilöstöjohtamisen teorioihin. Onneksi käytettävissäni oli kokoelmateoksia ja väitöskirjoja tai opinnäytetöitä, joissa näihin laajoihin teorioihin liittyvää tietoa oli jo valmiiksi jalostettu ja kiteytetty.

Ennen kuin ehdin paneutua lähemmin projektinhallinnan ja prosessijohtamisen teorioihin kävi alkusyksystä 2011 selväksi, että tuleva henkilöstön kehittämisprojekti täytyy siirtää vuodelle 2012 johtuen yhdistyksen 60-vuotisjuhlallisuuksista, joiden johdosta toimitusjohtajalla ei ollut resursseja paneutua hankkeeseen suunnitellun aikataulun mukaisesti. Ylimmän johdon osallistuminen ja sitoutuminen osaamisstrategian implementointiin on kuitenkin sen jatkuvuuden kannalta yksi avaintekijöistä, minkä johdosta projektin aloitusajankohdan siirtäminen oli yksinomaan järkevää. Aikataulumuutoksista huolimatta en halunnut irrottaa opinnäytetyötäni kokonaan projektin toteutuksesta, koska olin jo ehtinyt lukea ja kirjoittaa siihen liittyvää teoriaosuutta. Luovuin siis ainoastaan kunnianhimoisesta tavoitteestani arvioida projektin tuloksellisuutta. Loppujen lopuksi tämä yksinkertaisti omaa tutkimustani ja näin jälkikäteen ajatellen teki siitä myös realistisemman toteuttaa. Lopulliseksi tavoitteekseni muodostui siis laatia alkukartoitus ”Tulevaisuuden osaaminen” henkilöstön valmennusohjelmalle mm. tutkimalla kohdeorganisaation oppimiskykyä ja –ilmapiiriä.

Teetin oppivan organisaation testin (liite 5) Lounais-Suomen Syöpäyhdistyksessä lokakuussa 2011 lähettämällä kyselylomakkeen kaikille sillä hetkellä työssä olleille työntekijöille. Olin toivonut työyhteisöltä aktiivista kehittämisasennetta, mutta jouduin pettymään, koska absoluuttisten vastausten määrä jäi alle 30 ja näin ollen vastausten satunnaisuus saattoi vääristää tutkimuksen tuloksia. Kuten kaikessa tiedottamisessa, myös tässä yhteydessä olisi saattanut kasvokkain tapahtuva viestintä toimia pelkän saatekirjelmän lähettämistä paremmin. Henkilöstölle olisi voitu järjestää yhteinen tiedotustilaisuus, jossa olisi kerrottu tulevasta valmennusohjelmasta ja jaettu samassa yhteydessä kyselylomake. Tällöin osanottajilla olisi ollut mahdollisuus kysyä esimerkiksi sellaisista termeistä ja käsitteistä, joita he eivät ymmärtäneet. Kun itse on selvittänyt itselleen asiaan liittyvän teorian perin juurin, ei välttämättä tule ajatelleeksi, mitkä kaikki asiat saattavat jäädä epäselviksi aiheeseen perehtymättömille henkilöille.

Oman näkemykseni mukaan vähäisestä vastausmäärästä huolimatta tutkimuksen perusteella esiin nousseet seikat ovat kuitenkin sellaisia, jotka todella kaipaavat työyhteisössä kehittämistä. Näiden viiden kehittämiskohteen myötä voidaan työyhteisössä nostaa luottamuksen tasoa niin, että esimerkiksi hiljaisen tiedon siirtyminen ja muodostuminen organisaation osaamiseksi mahdollistuu. Samalla yhdenmukaistetaan toimintaa selkiyttämällä yhteisiä tavoitteita sekä kannustetaan työntekijöitä oman osaamisen ja ammattitaidon ylläpitämiseen.

Tämän opinnäytetyöni myötä opin, että osaamisen muuttuminen näkyväksi ja tietoisesti toiminnaksi organisaatiossa on käytännössä pitkälti kiinni johtamisesta. Johto on ratkaiseva katalysaattori sille, minkälainen kilpailutekijä osaamisesta saadaan. Vastuu organisaation tarvitseman osaamisen vaalimisesta on kuitenkin kaikilla sen jäsenillä. Työntekijöiden panos on työsuorituksen ohella sen taustalla oleva osaaminen ja sen jatkuva kehittäminen organisaation tavoitteiden mukaisesti. Jokainen vastaa itse oman ammattitaitonsa ylläpitämisestä ja päivittämisestä. ”Yritys ikään kuin heittää pallon ilmaan, mutta henkilön pitää itse ottaa koppi”, todetaan EK:n henkilöstö- ja koulutustiedustelusta laaditussa raportissa (Ågren 2009, 10).

Minä olen juuri saanut kopin. Nyt on minun vuoroni heittää pallo ilmaan ja toivoa, että sitä tavoittelemaan nousee monta uutta kättä. Pelaamme joukkuepelejä, jossa ratkaisevinta ei ole yksilön huippusuoritus, vaan koko ryhmän kestävä hyvä tulos.

”Life is a chance to make the best of ourselves.”

(Handy 1997, 88.)



## 9 JATKOTUTKIMUKSEN AIHEET

Suosittelen oppivan organisaation testin uusimista kohdeorganisaatiossa välittömästi “Tulevaisuuden osaaminen” henkilöstön valmennusohjelman päätyttyä sekä tämän jälkeen säännöllisesti muutaman vuoden välein. Näin voidaan nähdä, onko organisaation oppimiskyvyssä ja –ilmapiirissä tapahtunut haluttua kehitystä.

Alkuperäisen tutkimussuunnitelman mukaan minun oli tarkoitus tutkia myös henkilöstön kehittämisprojektin tuloksellisuutta ja suorittaa siihen liittyvä kvalitatiivinen tutkimus. Tarkoitukseni oli haastatella työntekijöitä ja heidän esimiehiään sekä pyytää heitä asettamaan itselleen osaamiseen liittyviä tavoitetta, joiden toteutumista olisi seurannut tavoitelomakkeen avulla. Tarkoituksena olisi ollut selvittää, millä keinoilla yksilölliset tavoitteet saavutetaan, miten organisaatio voi tukea yksilöä tavoitteiden saavuttamisessa ja mitä vaikutuksia tavoitteiden toteutumisella saadaan aikaan yksilön tai hänen työyhteisönsä toiminnassa. Lisäksi tarkoituksena olisi ollut vertailla esimiesten ja työntekijöiden kokemuksia suhteessa ylimmän johdon projektille asetamiin tavoitteisiin. Projektin päätyttyä loppuhaastattelun yhteydessä olisi pyydetty kertomaan, millaisia odotuksia haastateltavilla olisi ollut osaamispääoman johtamisen suhteen tulevaisuudessa. Näin olisi kartoitettu niitä henkilöstöjohtamisen keinoja, joilla kehittämisprojekti muuttuu prosessiksi eli sykliseksi, toistuvaksi toiminnaksi. Tämän varmistamiseksi, suosittelen projektin tuloksellisuuden tutkimista ja seuranta jollakin menetelmällä.

Lisäksi olisi mielenkiintoista tutkia, mitkä seikat vaikuttavat siihen, että Lounais-Suomen Syöpäyhdistyksen henkilöstö viihtyy työssään hyvin, jopa erinomaisesti, vaikka samanaikaisesti he kokevat henkilöstöjohtamisen paikoin erittäinkin puutteelliseksi. Voiko olla niin, että työ, jota tehdään lähellä ihmisiä ja heidän arkeaan, on itsessään niin palkitsevaa, että sillä voidaan suurelta osin kompensoida näitä henkilöstöjohtamisen puutteita?

Vai viihtyvätkö yhdistyksen työntekijät työssään hyvin siksi, että tilanteessa, jossa yhteiset tavoitteet eivät selkeästi ohjaa yksiköiden ja yksilöiden toimintaa, jokainen voi itse asettaa itselleen omat tavoitteensa? Näin työntekijät voivat toimia omalla mukavuusalueellaan ja säilyttää illuusion työn hallinnasta.

## LÄHTEET

- Ahmed, P.K. & Rafiq, M. 2002. Internal marketing: Tools and concepts for customer-focused management. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Argyris, C. & Schön, D. 1978. Organisational learning. A theory of action perspective. Reading: Addison Wesley.
- Balk, T., Eskelinen, S., Malinen, J. & Vanhatalo, S. 2006. Yhteenveto. Teoksessa Ojala, L. & Vainionmäki, J. (toim.) Esimerkkejä osaamisen johtamisesta suomalaisilla työpaikoilla – osaamisen johtamisen tuloksellisuus ja osaamispääoman raportointi. Työpsykologian ja johtamisen laboratorio. Teaching Material 2006/01. Helsinki: Teknillinen korkeakoulu, 133–137
- Bansal, H.S., Mendelson, M.B. & Sharma, B. 2001. The impact of internal marketing on external marketing outcomes. *Journal of Quality Management* 6, 61-76.
- Davis, T.R.V. 2001. Integrating internal marketing with participative management. *Management Decision* 39(2), 121–130. Viitattu 17.9.2011. <http://www.deepdive.com>
- Elinkeinoelämän keskusliiton julkaisuja. Oivallus-hankkeen loppuraportti. Viitattu 17.8.2011. <http://www.ek.fi/oivallus>
- Elinkeinoelämän keskusliiton julkaisuja. EK:n työkykyjohtamisen malli 2011. Johda työkykyä – pidennä työuria.
- Elinkeinoelämän keskusliiton www-sivut. Viitattu 14.10.2011. <http://www.ek.fi>
- Grönfors, T. 2010. Työssä oppiminen avain tuottavuuteen. Helsinki: Kauppakamari.
- Grönroos, C. 2001. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Grönroos, C. 2007. Service management and marketing: Customer management in service competition. Chichester: Wiley.

Hakonen, A., Salimäki, A. & Hulkko, K. 2005. Palkitsemisen tila ja muutos Suomessa 2004. Yhteistoiminnallinen kehittäminen, yhteensopivuus ja toimivuus. Työpoliittinen tutkimus 280. Helsinki: Työministeriö.

Hamel, G. & Prahalad, C.K. 1994. Competing for the Future. USA: Harvard Business School Press.

Handy, C. 1997. The Hungry Spirit. Beyond Capitalism. A Quest for Purpose in the Modern World. Hutchinson. Great Britain: Mackays of Chatham.

Hanhinen, T. 2010. Työelämäosaaminen. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden laitos. Väitöskirja.

Hannus, J. 2004. Strategisen menestyksen avaimet. Jyväskylä: Pro Talent Oy.

Heikkilä, T. 2008. Tilastollinen tutkimus. 7. uud. p. Helsinki: Edita.

Helsilä, M. & Salojärvi, S. 2009. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsinki: Talentum.

Hermanson, T., Vertio, H. & Mattson, J. 2010. Syövän hoidon kehittäminen vuosina 2010–2020. Työryhmän raportti STM023:00/2009. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.

Holopainen, A. & Eskola, K. 2001. Osaamisen johtaminen –kehittämishankkeen loppuraportti. Valtiovarainministeriön työryhmämuistioita 6/2001.

Hämäläinen, V. & Maula, H. 2004. Strategiaviestintä. Helsinki: Inforviestintä Oy.

Hätönen, H. 2011. Osaamisen kehittämisen kokonaisuus. Moniste seminaariin 17.2.2011. Educa-Instituutti Oy.

Isohookana, H. 2007. Yrityksen markkinointiviestintä. Helsinki: WSOYpro

Juholin, E. 2004. Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. Helsinki: Inforviestintä Oy.

Juuti, P., Rannikko, H. & Saarikoski, V. 2004. Muutospuhe – Muutoksen retoriikka johtamisen ja organisaatioiden arjen näyttämöllä. Helsinki: Otava.

Jyväskylän Yliopiston www-sivut. Viitattu 06.12.2011. <http://www.jyu.fi>

Kalliomaa, S. 2009. Sisäinen markkinointi johtamisena. Tapaustutkimus konepajateollisuuden projektiorganisaatiosta. Jyväskylän yliopisto. Studies in business and economics. Väitöskirja.

Kaseva, M. 2011. Palvelulupauksen mahdollistaminen ja henkilöstön valmistaminen asiakkaan kohtaamiseen sisäisen markkinoinnin keinoin. Turun yliopisto. Kauppakorkeakoulu. Pro gradu –tutkielma.

Kim, W.C. & Mauborgne, R. 2006. Sinisen meren strategia. Helsinki: Talentum.

Kirjavainen, P., Laakso-Manninen, R., Manka, M-L. & Troberg, E. 2003. Kehittyvä osaamisen johtaminen. Helian julkaisusarja A:6. Helsinki: Edita.

Kivisaari, S., Kokkinen, L., Lehto, J. & Saari, E. 2009. Sosiaali- ja terveydenhuollon systeemisen innovaation johtaminen. VTT tiedotteita 2504. Helsinki: Edita Prima Oy.

Koskinen, K. 2006. Johda yrityksesi osaamista – näkökulmia pk-yrityksille. Turun kauppakorkeakoulu. Yritystoiminnan tutkimus- ja koulutuskeskus. Vantaa: Dark Oy.

Kotila, O. 2005. Strateginen henkilöstöjohtaminen ja yrityksen tuloksellisuus. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja B-62.

Laiho, U-M. & Lith, P. 2011. Hyvä 2009 – 2011. Toiminta ja tulokset – sosiaali- ja terveyspalvelujen markkinat. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Konserni 8/2011.

Laine, P. 2007. Osaamisen johtaminen ja HRD – tarua vai totta? Kuvaus viiden case-organisaation henkilöstön kehittämisen käytännöistä. Julkaisusarja A – Turun kauppakorkeakoulu, Porin yksikkö Nro A20/2007.

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä. 2007. L 30.3.2007/334 muutoksineen.

- Lindroos, J-E & Lohivesi, K. 2004. Onnistu strategiassa. Helsinki: WSOY.
- Lounais-Suomen Syöpäyhdistys r.y. Henkilöstöraportti vuodelta 2011.
- Lounais-Suomen Syöpäyhdistys r.y. Toimintasuunnitelma vuodelle 2011.
- Lounais-Suomen Syöpäyhdistyksen www-sivut. Viitattu 9.3.2012. <http://www.lssy.fi>
- Lämsä, A.-M. & Uusitalo, O. 2003. Palvelujen markkinointi esimiestyön haasteena. Helsinki: Edita.
- Metropolian www-sivut. Viitattu 17.3.2012. <http://www.metropolia.fi>
- Mäenniemi, O. 2008. Työelämän laadun ja tuottavuuden suhteesta. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Työ ja yrittäjyys 38/2008.
- Ollikainen H. 1997. Yhdistystoiminnan opas. Työministeriön (nyk. Työ- ja elinkeinoministeriö) julkaisuja.
- Otala, L. 2000. Oppimisen etu – kilpailukykyä muutoksessa. 3. painos. Porvoo: WSOY.
- Otala, L. & Ahonen, G. 2005. Työhyvinvointi tuloksentekijänä. 2. painos. Juva: WS Bookwell Oy.
- Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetua. Helsinki: WSOYpro.
- Penttinen, P. 2008. Kunta-alan työ oppimisympäristönä. Teoksessa Kuusela, P. & Jääskeläinen, T. (toim.) Oppimisverkosto kehittämisympäristönä – oppiminen, työhyvinvointi ja henkilöstöjohtaminen kunta-alan työorganisaatioissa. Helsinki: Suomen Kuntaliitto, 132–169.
- Raha-automaattiyhdistyksen www-sivut. Viitattu 4.3.2011. <http://www.ray.fi>
- Rissanen, P., Ihalainen, R. & Paatero, H. 2010. Kuntoutuslaitosselvitys 2009. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2009:61.

Rohkeat irtiötöt synnyttävät edelläkävijyyttä. 2011. Elinkeinoelämän Keskusliitto.  
Viitattu 14.10.2011. <http://www.ek.fi>

Rope, T. 1995. Markkinointiosaaminen. Keuruu: Otava.

Salojärvi, S. 2009. Henkilöstöjohtamisen kokonaisuus. Teoksessa Helsilä, M & Salojärvi, S. (toim.) Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Hämeenlinna: Talentum, 23–33.

Salojärvi, S. 2009. Henkilöstösuunnittelu, rekrytointi ja valinnat. Teoksessa Helsilä, M & Salojärvi, S. (toim.) Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Hämeenlinna: Talentum, 119–142.

Sosiaali- ja terveydenhuollon kansallinen kehittämisohjelma (Kaste) 2012–2015. Viitattu 16.3.2012. <http://www.stm.fi/kaste>

Suomen Syöpäyhdistys r.y. Syöpäjärjestöjen strategia 2011 – 2015.

Ståhle, P. & Grönroos, M. 1999. Knowledge Management. Tietopääoma yrityksen kilpailutekijänä. Porvoo: WSOY.

Strandman, K. 2008. Vuoropuheluun perustuva strategian viestintä kaupunkiorganisaatiossa. Teoksessa Kuusela, P. & Jääskeläinen, T. (toim.) Oppimisverkosto kehittämissympäristönä – oppiminen, työhyvinvointi ja henkilöstöjohtaminen kunta-alan työorganisaatiossa. Helsinki: Suomen Kuntaliitto, 212–234.

Sveiby, K.E. 1990. Valta ja johtaminen asiantuntijaorganisaatioissa. Porvoo: Weiling+Göös.

Sydänmaanlakka, P. 2002. Älykäs organisaatio – tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Helsinki: Talentum.

Sydänmaanlakka, P. 2004. Älykäs johtajuus – ihmisten johtaminen älykkäässä organisaatiossa. Helsinki: Talentum.

Syöpäjärjestöjen viestintästrategia ja –suunnitelma 2009.

Toikka, M. 2002. Strategia-ajattelu ja strateginen johtaminen ammattikorkeakoulussa. Tapaustutkimus Kymenlaakson ammattikorkeakoulusta. Acta Electronica Universitatis Tamperensis; 181. Viitattu 4.9.2011. <http://www.acta.uta.fi>

Työvoiman saatavuuden turvaaminen kehittyvälle ja kasvavalle sosiaali- ja terveysalalle. Työ- ja elinkeinoministeriön strategiaraportti. Viitattu 19.8.2011. <http://www.tem.fi>

Ulrich, D. 2007. Henkilöstöjohtamisella huipulle. Helsinki: Talentum.

Vesterinen, P-L. 2009. Työhyvinvoinnin edistäminen. Teoksessa Helsilä, M & Salojärvi, S. (toim.) Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Hämeenlinna: Talentum, 269–278.

Viitala, R. 2008. Johda osaamista. 3. painos. Keuruu: Otava.

Worley, C. G. & Feyerherm, A. E. 2003. Reflections on the Future of Organization Development. The Journal of Applied Behavioral Science, 39 (1), 97–115.

Ågren, S. 2009. Henkilöstön kehittäminen yrityksissä. EK:n henkilöstö- ja koulutustiedustelu 2008. Elinkeinoelämän Keskusliiton julkaisu.



## Liite 1

**Osaamisen johtamisen käsitteitä (Viitala 2008, 34; Ojala 2008, 30, 50, 90–91)**

| Käytetyt käsitteet  | Kysymykset, joihin etsitään vastauksia  | Käytännöt ja toimintamallit  |
|---|---|--|
| Strateginen osaaminen<br>Ydinkyvykyys (core capability)<br>Ydinpätevyys (core competence)<br>Osaamisvahvuus | Mitä pitäisi osata?<br>Mikä osaaminen pitäisi olla erityisen vaalimisen kohteena?   | Yrityksen kilpailukyvyn ratkaiseva osaaminen, jota kannattaa vahvistaa.<br>Tuottaa asiakkaalle lisäarvon.<br>Muodostuu resursseista ja ihmisten pätevyydestä.  |
| Aineeton pääoma<br>Tietämyspääoma<br>Älyllinen pääoma<br>Henkinen pääoma<br>Inhimillinen pääoma             | Missä osaaminen on?<br>Minkä varassa oppiminen tapahtuu?<br>Mihin osaaminen sitoutuu?   | Organisaation jäsenten kapasiteetti tehdä työtä ja kehittää toimintaa.<br>Sisältää mm. <ul style="list-style-type: none"> <li>organisaation rakenteet ja toimintatavat</li> <li>sosiaaliset suhteet</li> <li>informaatiojärjestelmät</li> <li>innovaatiot</li> <li>tutkimus- ja kehittämistoiminta</li> <li>yrityskulttuuri</li> <li>asiakas- ja yhteistyösuhteet</li> <li>yrityksen imago ja brändi</li> <li>asiakkaiden tunnistama laatu ja laadukas toiminta</li> </ul> |
| Organisaation oppiminen   | Miten organisaatio tukee oppimista mahdollisimman hyvin?  | kts. 4.4   |
| Oppiva organisaatio   | Minkälainen organisaatio tukee oppimista mahdollisimman hyvin?  | kts. 4.5   |
| Tiedon johtaminen (knowledge management)<br>Organisaation muisti  | Minkälaisten systematiikkojen ja tietojärjestelmien avulla voitaisiin mahdollisimman hyvin tukea yrityksen osaamisen kehittymistä?<br>Minkälainen arkkitehtuuri tukee osaamisen johtamista? | Järjestelmä, jolla tietoa hankitaan, prosessoidaan, varastoidaan ja levitetään.<br>Tietojärjestelmät, joilla voidaan hallita yrityksessä olevaa tietoa ja tietämystä (kuka tietää mitäkin) sekä niitä prosesseja, joilla ihmisten tieto saadaan käyttöön.  |
| Oppimista tukeva johtajuus<br>Uudistuva johtajuus<br>Valmentava johtajuus                                   | Millainen johtajuus tukee osaamisen kehittymistä ja uudistumista?   | kts. 4.4   |

| Käytetyt käsitteet              | Kysymykset, joihin etsitään vastauksia   | Selite  |
|---------------------------------|--|---|
| Osaamisstrategia                | <p>Millaiset tavoitteet osaamispääoman kehittämiseksi ja johtamiseksi asetetaan?</p> <p>Miten osaamishaasteet priorisoidaan?</p> <p>Miten valitut osaamiset hankitaan?</p> <p>Mitä keinoja valitaan osaamisen kehittämiseen?</p> <p>Miten valitaan kumppanit?</p> <p>Mitä asioita halutaan suojata?</p> <p>Millaisia suojaamiskeinoja käytetään?</p> <p>Miten suhtaudutaan sosiaaliseen mediaan?</p> | <p>1. Kuvaa osaamisen merkitystä yrityksen liiketoimintastrategiassa.</p> <p>2. Valinta siitä, mihin osaamishaasteisiin vastataan.</p> <p>Auttaa valitsemaan yrityksen strategian kannalta oikeat osaamiset ja kehittämistoimet ja kohdentamaan huomio, resurssit ja kehittämistoimet tukemaan mahdollisimman hyvin yrityksen tavoitteita.</p> <p>Valinta kehittämisen painopistealueista ja kehittämistoimista: millaisilla rakenteilla ja yhteistyösuhteilla puuttuva osaaminen aiotaan hankkia, miten tehostetaan olemassa olevan osaamisen käyttöä jne.</p> |
| Osaamisen kehittämissuunnitelma | <p>Millaisilla toimenpiteillä saadaan aikaan organisaation osaamista?</p>  | <p>Kuvaus osaamispääoman kehittämistoimenpiteistä sekä näiden toimenpiteiden tavoitteet (kehittämishjelmat, kehityskeskustelukäytäntö, hiljaisen tiedon haltuunotto, esimiesten valmennus, palkitsemismalli jne.)</p>   |
| Osaamisen kehittämisohjelmat    |  | <p>Strategiset osaamisen kehittämisohjelmat tärkeimmille osaamisalueille, joissa on suurin ja pikaisin tarve saada lisäoppia.</p> <p>Perustana on uusi tieto ja sen muuttaminen organisaation yhteiseksi osaamiseksi ja toiminnaksi, osaamispääomaksi.</p>  |
| Osaamiskartta                   | <p>Kuinka paljon tarvitaan osaajia tietyllä osaamisalueella, jotta toiminta sujuu ja asiakasta voidaan palvella hyvin?</p> <p>Mitä jokaisen tulee osata, jotta yhteistyö sujuu?</p> <p>Paljonko tarvitaan asiantuntijoita?</p>   | <p>Kuvataan tavoitteeseen vaikuttavat osaamiset ja niiden keskinäinen riippuvuus</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• avainosaamiset</li> <li>• strategiset osaamiset</li> <li>• tulevaisuuden strategiset osaamiset</li> <li>• tarvittaessa klusterointi esim.             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ tekniset osaamiset</li> <li>○ ammatilliset osaamiset</li> <li>○ asiakasosaaminen</li> <li>○ verkosto-osaaminen</li> <li>○ johtamisosaaminen</li> <li>○ henkilökohtaiset työtaidot</li> </ul> </li> </ul>                           |

| Käytetyt käsitteet    | Kysymykset, joihin etsitään vastauksia   | Käytännöt ja toimintamallit   |
|-----------------------|--|---|
| Osaamiskartoitus      | Paljonko on ihmisiä, joilta puuttuu tietty strateginen osaaminen kokonaan?<br>Paljonko on huippuosaajia?   | Tavoitteena tunnistaa osaamisvahvuudet ja -puutteet <ul style="list-style-type: none"> <li>jokainen arvioi itse omaa osaamistaan yhdessä esimiehen / HR-asiantuntijan kanssa</li> <li>osaamistasot <ol style="list-style-type: none"> <li>0. puuttuu osaaminen kokonaan</li> <li>1. vasta-alkaja</li> <li>2. edistynyt</li> <li>3. osaaja, ammttilainen</li> <li>4. taitaja, kokenut ammattilainen, uudistaja, kehittäjä</li> <li>5. ”Guru”, ekspertti</li> </ol> </li> </ul> |
| Osaamispääomaraportti | Miten ja millaisilla toimenpiteillä yritys on vaalinut osaamistaan ja koko aineetonta pääomaansa?  | Osaamispääoman johtamista kuvataan samaan tapaan kuin tilinpäätöksellä kuvataan sijoitettun pääoman johtamista ja tuottavuutta.   |
| Reflektointi          | Mitä haluttiin parantaa tai muuttaa?<br>Mitä muuttui?<br>Mikä meni hyvin?<br>Missä onnistuttiin ja miksi?<br>Missä ei saavutettu tavoitteita – miksi?<br>Mitä opittiin?<br>Mitä pitäisi parantaa tai tehdä eri tavoin? Miten?<br>Mitkä lähtöasetuksista olivat vääriä? Mitä olisi alun perin pitänyt tehdä toisin?<br>Onko todella opittu vai ei?<br>Opittiinko oikeita asioita?<br>Opittiinko niin tehokkaasti kuin piti? | Oman toiminnan ja oppimisen arviointi   |
| Systeemiajattelu      | Miten eri osaset vaikuttavat kokonaisuuteen?   | Asioiden syy-seuraussuhteiden, monimutkaisten järjestelmien vaikuttavien osien ja näiden toiminnan yhteistuloksen kuvaus.<br>Tavoitteena on, että toimija ymmärtää omien toimenpiteidensä vaikutukset koko systeemin toimintaan. <ul style="list-style-type: none"> <li>MindMap</li> </ul>  |

## Liite 2

**Organisaation osaamispääoman johtamisprosessin sekä oppimisprosessin vaiheet ja keinot (Ojala 2008, 75 – 78, 87 – 88, 214, 247; Viitala 2008, 66, 226).**

| Vaiheet | Organisaation osaamispääoman johtamisprosessi  | Organisaation oppimisprosessi  | Organisaation oppimisprosessin keinot eri vaiheissa   |
|---------|--|--|---|
| 1       | Toiminnan tavoitteiden selkiyttäminen.<br>Aiemman menestyksen analysointi – mikä on tuottanut tai vähentänyt menestystä.<br>Vision muotoileminen huomioiden yrityksen historia sekä toimintaympäristön mahdollisuudet ja muutokset | Osaamistarve ja oppimisen tavoitteet<br>• mitä pitää saada aikaan tai mitä parantaa?<br>• mitä osaamista edellytetään?   | Toiminnan muutostarpeen analysointi<br>• nykytoiminnan tulokset<br>• uudet tavoitteet<br>→ oppimistarpeen analysointi   |
| 2       | Osaamistarpeiden selvittäminen osana strategiaprosessia (osaamiskartoitus)<br>• kommunikointi henkilöstölle  | Yksilöt hankkivat tarvetta vastaavaa tietoa  | Koulutus<br>Kurssit<br>Itseopiskelu<br>Kirjat/artikkelit<br>Raportit<br>Internet, sosiaalinen media<br>E-oppimisohjelmat<br>Tietopalvelut<br>Tutkimukset  |
| 3       | Osaamisstrategian laatiminen<br>• mikä osaaminen meillä pitää olla ja millä tasolla, jotta voimme saavuttaa kilpailuedun?<br>• mitä erityistä arvoa yritys voi ydinkyvyyksiensä varassa tarjota eri asiakasryhmille?               | Tiedon ymmärrys ja sisäistäminen<br>• soveltaminen käytäntöön<br>• mahdollisuus pohtia tiedon merkitystä vuorovaikutuksessa muiden kanssa<br>• tarvitaan tyhjää tilaa ja aikaa sulattaa tietoa ja muuttaa se ymmärrettäväksi | Henkilökohtainen valmennus<br>Työssäoppiminen<br>Mentorointi<br>Työnohjaus<br>Työpari<br>Pelit, simulaatiot<br>Sosiaalinen media (blogit, wiki)   |
| 4       | • strategisten osaamisten valinta ja kriittisimpien osaamistarpeiden tunnistaminen<br>○ kompetenssimestareiden nimeäminen<br>○ osaamiskumppaneiden valinta<br>○ oppilaitosyhteistyö<br>○ tietotekniikka<br>○ sosiaalinen media     | Tiedon jakaminen työyhteisössä   | Kokoukset, foorumit<br>Kehityspalaverit<br>Toimiminen kouluttajana / valmentajana<br>Keskinäiset esitelmät<br>Osaajayhteisöt<br>Sosiaalinen media (blogit, wiki)<br>Henkilöstölehti, sisäinen tiedonvälitys |

| Vaiheet | Organisaation osaamispääoman johtamisprosessi   | Organisaation oppimisprosessi  | Organisaation oppimisprosessin keinot eri vaiheissa  |
|---------|---|--|--|
| 5       | <p>Osaamispääoman kehittämissuunnitelman laatiminen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>tärkeysjärjestyksen määrittely resurssien kohdentamiseksi ja aikataulun laatimiseksi</li> <li>tavoitteiden asettaminen kehittämistoimenpiteille</li> </ul>   | <p>Yhteisen näkemyksen luominen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>mikä uudessa tiedossa on tärkeintä meidän toimintamme kannalta?</li> <li>mitä uusi tieto merkitsee toiminnassamme?</li> <li>miten voimme soveltaa uutta tietoa toiminnassamme?</li> </ul> <p>Jos vain jaetaan tietoa, eikä käydä sen pohjalta keskustelua, voi jokainen tulkita tietoa omalla tavallaan eikä muodostu yhteistä näkemystä.</p> | <p>Yhteisölliset tiedonluomisprosessit, esim. Learning Cafe</p> <p>Yhteisölliset oppimismenetelmät</p> <p>Mallintaminen</p>  |
| 6       | <p>Osaamisstrategian toteuttaminen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>osaajarekrytointi</li> <li>osaamisen kehittämisohjelmat</li> <li>yksilöiden oppimista tukevien olosuhteiden kehittäminen</li> <li>organisaation oppimista tukevien olosuhteiden (rakenneiden) kehittäminen, oppivan organisaation ja oppimiskulttuurin kehittäminen</li> <li>esimiesten oppijohtajavalmiuksien kehittäminen</li> <li>osaamiskumppanuusohjelmien toteuttaminen, suhdet pääoman kehittäminen</li> </ul> | <p>Soveltaminen käytäntöön</p>   | <p>Työn tai tehtävien kehittämisen tekemällä</p> <p>Projektit ja hankkeet</p> <p>Kokeilut, simultaatiot, pelit</p> <p>Työssäoppiminen</p> <p>Työnkierto</p> <p>Valmennus</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>perehdytys</li> <li>mentorointi</li> <li>työnohjaus</li> <li>tutorointi</li> </ul> <p>Yhteisölliset oppimismenetelmät:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>jatkuva parantaminen</li> <li>laatu työ</li> <li>PBL (Problem based learning)</li> </ul> |
| 7       | <p>Osaamispääoman kehittämis-toimien tuloksellisuuden mittaaminen ja arviointi</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>kehitetään arviointi- ja palautejärjestelmää</li> <li>mittarit, indikaattorit</li> </ul> <p>Osaamispääoman riskianalyy-sien laatiminen ja riskienhal-lintasunnitelmien laatiminen</p>   | <p>Kokemusten jakaminen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>arvioidaan omaa toimintaa ja toiminnan muuttumista uuden osaamisen myötä</li> <li>mitä useamman kokemus saadaan jaettavaksi, sitä enemmän saadaan aikaan oppimista</li> </ul>   | <p>Kokoukset, foorumit</p> <p>Osaajayhteisöt</p> <p>Sosiaalinen media (blogit, wiki)</p> <p>Työnopastus</p> <p>Muistiot</p> <p>Tarinat</p> <p>Mallintaminen</p> <p>Yhteisölliset oppimismenetelmät:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>hyvien käytäntöjen jakaminen</li> <li>benchmarking</li> </ul>   |
| 8       | <p>Osaamispääoman johtamisen tuloksellisuuden arviointi ja vertaaminen asetettuihin toiminnan tavoitteisiin</p> <p>Osaamispääomaraaportin laatiminen</p>  | <p>Organisaation oppimisen tulokset</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>mistä asioista tarvitaan mahdollisesti lisäoppia?</li> <li>miten oppimista tai sen sisältöä pitää muuttaa?</li> </ul> <p>Todellinen oppimisen tulos näkyy varsinaisen toiminnan mittaamisen kautta.</p>   | <p>Kokemusten vertaaminen läh-tötilanteeseen</p> <p>Toiminnan tulosten vertailu tavoitteisiin</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>arviointi</li> <li>reflektointi</li> <li>mittaaminen</li> <li>vertailu</li> </ul>   |

## Liite 3

## Osaamispääoman kuvaaminen (Ojala 2008, 85 – 86)

| Henkilöpääoma   | Rakennepääoma  | Suhdepääoma   |
|---|--|---|
| <b>Henkilöstön määrä</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• kokopäiväiset</li> <li>• osa-aikaiset</li> <li>• määräaikaiset</li> <li>• tilapäiset</li> <li>• muut</li> </ul> | <b>Tietotekniikka ja –verkot</b><br>Henkilöstön osaamista tukevat <b>laitteet</b> (tietokoneet ja kännykät)  | <b>Osallistuminen ammatillisiin sosiaalisiin verkostoihin</b> (internet)  |
|   | <b>Rekrytointijärjestelmä</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• rekrytointikeinot ja –kanavat</li> <li>• rekrytointiosuvuus</li> <li>• rekrytointitehokkuus</li> </ul>  | <b>Osallistuminen ammatillisiin yhteisöihin</b>   |
| <b>Henkilöstön vaihtuvuus</b>   | <b>Osaamisen kehittämisjärjestelmä</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• osaamistarpeiden tunnistaminen ja niistä viestiminen</li> <li>• osaamisen hankkiminen</li> <li>• osaamisen kehittämismallit</li> <li>• työssäoppiminen</li> <li>• työkierto</li> <li>• organisaation oppimiskäytännöt</li> </ul>           | <b>Opin ja koulutuksen tuottajat</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• oppilaitokset</li> <li>• yritykset</li> <li>• ulkoistukset</li> <li>• konsultit ja asiantuntijat</li> </ul>               |
| <b>Henkilöstön kuvaus</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ikäjakautuma</li> <li>• sukupuolijakautuma</li> <li>• koulutus</li> <li>• kokemus</li> </ul>                   |  |   |
| <b>Osaaminen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• toiminnan tarpeeseen verrattuna</li> <li>• koettu osaamisen/ammattitaito</li> </ul>                                     | <b>Koulutus ja oppimisohjelmat</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• kurssit</li> <li>• itseopiskeluohjelmat</li> <li>• koulutusohjelmat</li> <li>• omaehtoisen kouluttautumisen tukeminen</li> <li>• oppimisvalmiuksien varmistaminen</li> </ul>   | <b>Osaamisen kehittämiskumppanit</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• yritykset</li> <li>• alihankkijat</li> <li>• konsultit ja asiantuntijat</li> </ul> Koulutusyhteistyö oppilaitosten kanssa |
| <b>Oppimismotivaatio</b><br>Koetut oppimismahdollisuudet  | <b>Osaamisen jakamis- ja hyödyntämisyjärjestelmät</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• osaajarekisterit</li> <li>• osaajayhteisöt</li> <li>• hiljaisen tiedon haltuunotto ja hyödyntäminen</li> <li>• osaamisen siirto</li> </ul>  |   |
| <b>Sitoutuminen</b><br><b>Motivaatio</b><br><b>Innostus</b>   | <b>Osaamisen hallintajärjestelmät</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• osaajarekisterit</li> <li>• osaamisen suojaaminen</li> </ul>  | <b>Tutkimusyhteistyö</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• tutkimuslaitokset</li> <li>• korkeakoulut ja muut opinahjot</li> <li>• yritykset</li> <li>• konsultit ja asiantuntijat</li> </ul>     |
| Koetut työpaikan vuorovaikutussuhteet<br>Koettu yhteistyö ja työtovereilta saatava apu<br>Koettu yhteinen oppimismahdollisuus   | <b>Osaamisen johtaminen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• osaamispääoman kehittämissuunnitelmat</li> <li>• osaamispääoman raportointi</li> <li>• henkilökohtaiset oppimissuunnitelmat</li> <li>• kehityskeskustelut</li> </ul>  | <b>Haastavimmat asiakkaat</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• yritykset, kehittämishankkeet</li> <li>• muut, kehittämishankkeet</li> </ul>   |
| Koettu esimiestyö<br>Saatu tuki esimieheltä   | <b>Johtamisjärjestelmä</b> siltä osin kuin se tukee oppimista ja osaamisen jakamista   |   |
| Halu jakaa omaa osaamista<br>Osaamisen jakamisen hyödyllisyys (miten palkitaan ja tuetaan)  | <b>Strategian käytäntöön viemisen järjestelmä</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• välineet, joilla strategiaa luodaan ja viestitään</li> <li>• prosessi, jolla strategia viedään tehokkaasti läpi organisaation</li> </ul>  |   |
|   | <b>Johdon kehittäminen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• esimiestyön arvio ja palaute</li> <li>• esimiestyön arviointia vastaavat oppimismahdollisuudet</li> <li>• oppijohtajan taitojen valmennus ja varmistaminen</li> </ul>  |   |
|   | <b>Kannustus- ja palkitsemisyjärjestelmät</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• oppimista ja osaamisen jakamista tukevat palkitsemisyjärjestelmät</li> <li>• tavat, joilla kannustetaan kokeilemaan uutta ja jakamaan omaa osaamista (esim. miten kannustetaan tuottamaan tietoa yhteisiin tiedostoihin)</li> </ul> |   |
|   | Tiimit ja muu <b>organisaation fyysinen rakenne</b> , joka tukee osaamisen jakamista ja hyödyntämistä <ul style="list-style-type: none"> <li>• henkilöstön osuus, joka on mukana tiimeissä</li> </ul>  |   |
|   | <b>Oppimista tukevat ilmapiiri ja yrityskulttuuri</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ilmapiirimittari</li> <li>• työtyytyväisyysmittari</li> </ul>   |   |
|   | <b>Arvot</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• miten arvot tukevat oppimista ja osaamisen jakamista</li> </ul>  |   |
|   | <b>Oppiva organisaatio</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• oppivan organisaation testi</li> </ul>   |   |

## Liite 4

**IC-Partners (2004) on laatinut esimerkkejä inhimillisen pääoman mittareista (Viitala 2008, 101).**

| RESURSSIT   | TOIMINTA   | TULOS   |
|---|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• henkilöstömenot / kokonaiskustannukset tai liikevaihto</li> <li>• henkilöstömenot / työntekijä</li> <li>• henkilöstön jakauma               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ johto/keskijohto</li> <li>○ hallinto</li> <li>○ tuotekehitys</li> <li>○ tuotanto</li> <li>○ myynti</li> <li>○ markkinointi</li> <li>○ asiakastuki jne.</li> </ul> </li> <li>• henkilöstön koulutusrakenne</li> <li>• henkilöstön keski-ikä</li> <li>• keskimääräinen työssäoloaika</li> <li>• yhteenlaskettu työkokemus toiminnoittain</li> <li>• johdon työkokemus suhteutettuna tuloksiin               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ yrityksessä</li> <li>○ liiketoiminnassa</li> </ul> </li> <li>• uusien (&lt; 2 v) työntekijöiden osuus henkilöstöstä</li> <li>• vakituiset / määräaikaiset työntekijät</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• koulutustoiminta               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ koulutuspäivät / henkilö</li> <li>○ osuus (%) henkilöstöstä, jotka olleet koulutuksessa viimeisen vuoden aikana</li> </ul> </li> <li>• suoritettujen kurssien lukumäärä</li> <li>• koulutusalueiden jakauma</li> <li>• erinomaiset koulutusohjelmat / kaikki koulutukset (palautteet, arvioinnit)</li> <li>• henkilöstön kehitysohjelmien, -projektien määrä tai henkilökattavuus</li> <li>• osallistumis-% yhteisiin tilaisuuksiin, seminaareihin ym.</li> <li>• matkapäivien määrä               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ asiakastapaamiset</li> <li>○ yhteistyökumppanien tapaamiset</li> <li>○ koulutus, seminaarit jne.</li> </ul> </li> <li>• osuus (%) henkilöstöstä, jotka käyneet säännölliset kehityskeskustelut</li> <li>• osuus (%) henkilöstöstä / johdosta, jotka palkitsemisjärjestelmien / kannusteiden / bonusten piirissä</li> <li>• osuus (%) henkilöstöstä / johdosta, joilla henkilökohtaiset tavoitteet määriteltä</li> <li>• perehdyttämiseen käytetty aika</li> <li>• osuus (%) henkilöstöstä, joilla toimenkuvat määriteltä</li> <li>• osuus (%) työntekijöistä, joilla mentori / työnohjaaja / työpari / muutosvalmentaja</li> <li>• osuus (%) työntekijöistä, jotka työnkierrossa</li> <li>• panostukset tyky-toimintaan / työntekijä</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• henkilöstön / johdon kasvu-%</li> <li>• henkilöstön / johdon vaihtuvuus-%</li> <li>• osuus (%) henkilöstöstä, jotka olleet yrityksessä 1 – 2 vuotta rekrytoinnin jälkeen</li> <li>• osuus (%) avainhenkilöistä, jotka olleet yrityksessä yli 5 vuotta</li> <li>• keskimääräinen työsuhteen kesto</li> <li>• poissaolojen määrä</li> <li>• esimiesten määrä / työntekijät</li> <li>• työtehtäviä vaihtaneiden tai edenneiden määrä / koko henkilöstö</li> <li>• työtyytyväisyys tai –motivaatio (palaute: kysely, keskustelut)</li> <li>• osuus (%) kriittisistä / strategisista osaamisista, joissa tavoitetaso täyttyy (kyselyt, kehityskeskustelut)</li> <li>• osaamisen käyttö / potentiaali (kyselyt, kehityskeskustelut)</li> <li>• osaamisalueiden laajentaminen koulutuspanostusten ja työssä oppimisen kautta sekä vaikutukset tehtävän hallintaan ja työn tuloksiin (kyselyt, kehityskeskustelut)</li> <li>• uusien tutkintojen määrä</li> <li>• osuus (%) henkilöstöstä / johdosta, jotka saavuttaneet henkilökohtaiset tavoitteet</li> <li>• työn suoritustaso-%               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ suunniteltu työaika tuotettua yksikköä tai tulosta kohden / käytetty työaika</li> </ul> </li> <li>• liikevaihto / työntekijä tai henkilöstömenot</li> </ul> |

## Liite 5

Hei,

Työtehtävieni ohella Lounaissuomalaisten Syöpäjärjestöjen henkilöstö- ja hallintosihteerinä olen viime vuodet opiskellut Satakunnan ammattikorkeakoulun Rauman yksikössä liiketaloutta suuntautumisvaihtoehtonani henkilöstöjohtaminen. Opinnäytetyötäni varten Lounais-Suomen Syöpäyhdistyksen hallitus on kokouksessaan 16.3.2011 (§ 24) myöntänyt minulle luvan suorittaa osaamisen kehittämiseen liittyvän empiirisen tutkimuksen Lounaissuomalaisten Syöpäjärjestöjen henkilöstön keskuudessa.

Turun ammattikorkeakoulun terveysala-tulosalueen oli tarkoitus toteuttaa Tulevaisuuden osaaminen –valmennusohjelma syksyllä 2011, mutta projektin toteutus on nyt siirtynyt kevääseen 2012. Omasa opinnäytetyössäni alkuperäinen tarkoitukseni oli tutkia tämän kehittämisprojektin tuloksellisuutta ja osaamisstrategian sisäistä markkinointia. Projektin ajankohdan muutoksesta johtuen tutkin nyt sitä, millä henkilöstöjohtamisen ja sisäisen markkinoinnin keinoilla tulevaa projektia voidaan parhaiten tukea.

Tutkimusongelmani ovat:

- Mitä organisaation rakennepääoman piirteitä työyhteisössä tulisi kehittää, jotta organisaation oppiminen olisi mahdollista ja tehokasta?
- Miten tärkeänä työyhteisössä koetaan oppivan organisaation<sup>1)</sup> piirteet?

Tutkimukseni tavoitteena on:

- Tuottaa tulevaa projektia varten kirjattu analyysi henkilöstön näkemyksestä, mikä on organisaation oppimisilmapiiri ja oppimiskyky nykyhetkellä.
- Tunnistaa ne henkilöstöjohtamisen ja sisäisen markkinoinnin<sup>2)</sup> keinot ja toimenpiteet, joita kehittämällä organisaatiossa syntyy oppivan organisaation piirteitä.

#### Oppivan organisaation testi:

Oheisena on oppivan organisaation testi<sup>3)</sup>, jonka avulla voidaan selvittää, missä vaiheessa työyhteisö on matkalla kohti oppivaa organisaatiota. Testi auttaa myös tunnistamaan, missä asioissa tarvittaisiin eniten kehittämistä organisaation oppimisen edellytysten parantamiseksi.

Arvioi kaikkien 35 kysymyksen osalta asioiden nykytilaa työyhteisössämme sekä miten tärkeänä koet kyseisen seikan organisaation oppimisen edellytysten kannalta. Vastaaminen kyselyyn tapahtuu nimettömänä ja vastaukset tullaan analysoimaan tilastollisesti. Vastaaminen on vapaaehtoista, mutta jokaisen vastaus on äärimmäisen arvokas, ja palvelee paitsi opinnäytetyötäni, myös tulevaa henkilöstön kehittämisprojektia. Palauta kyselylomake täytettynä allekirjoittaneelle 7.10.2011 mennessä.

Kiittäen,

Henje Hyppänen-Joutsa  
puhelin 02 2657 669  
henje.hyppanen@lssy.fi

<sup>1)</sup> Oppiva organisaatio osaa uusiutua ennakoivasti toimintaympäristön ja asiakkaiden vaatimusten muuttuessa. Organisaatio osaa hyödyntää kaikkien jäsentensä osaamista sekä innovoida. Oppiva organisaatio menestyy kestävästi.

<sup>2)</sup> Sisäinen markkinointi on yrityksen sisäinen prosessi, jonka tarkoituksena on auttaa yritystä strategioiden toimeenpanossa sekä työntekijöiden valmistamisessa ulkoisen asiakkaan kohtaamiseen ja palvelulupauksen täyttämiseen. Sisäisen markkinoinnin keinoin pyritään vaikuttamaan työntekijöiden asenteisiin sekä kykyihin palvella asiakasta.

<sup>3)</sup> Ojala, L.-M. 2008. Osaamis pääoman johtamisesta kilpailuetu. Helsinki: WSOYPro



### Oppivan organisaation testi (Ojala 2008, 340 – 341)

Vastaa seuraaviin kysymyksiin ympyröimällä parhaiten näkemystäsi/tuntojasi vastaava numero.

1. Valitse ensin väittämistä arviot sen mukaan, miten ne mielestäsi toteutuvat tällä hetkellä omassa yksikössäsi. Asteikko: 1 = ei koskaan, luultavammin ei; 2 = harvoin, saattaa olla mahdollista; 3 = joskus, hyvin mahdollista; 4 = useimmiten, käsitykseni mukaan kyllä; 5 = aina, ehdottomasti.
2. Merkitse sitten viereiseen sarakkeeseen, kuinka tärkeänä pidät väittämää oppivan organisaation kannalta omassa yksikössäsi. Asteikko: 1 = tarpeetonta; 2 = ei tärkeää, mutta mukavaa, jos näin on; 3 = hyödyllistä ja toivottavaa; 4 = välttämätöntä; 5 = ehdottoman välttämätöntä.

|    |   | Nykytila |   |   |   |   | Tärkeys |   |   |   |   |
|----|---|----------|---|---|---|---|---------|---|---|---|---|
| 1  | Minulle on selvää, mitä ollaan tekemässä ja mitkä ovat koko organisaation yhteiset tavoitteet.                        | 1        | 2 | 3 | 4 | 5 | 1       | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2  | Tunnen yksikköni tavoitteet.  | 1        | 2 | 3 | 4 | 5 | 1       | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3  | Tiedän omat tavoitteeni.  | 1        | 2 | 3 | 4 | 5 | 1       | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4  | Meillä on selkeät arvot ja tapa toimia.   | 1        | 2 | 3 | 4 | 5 | 1       | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5  | Esimiehet ovat esimerkkejä toimivista arvoista.   | 1        | 2 | 3 | 4 | 5 | 1       | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6  | Arvot ohjaavat toimintaamme.  | 1        | 2 | 3 | 4 | 5 | 1       | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7  | Puhumme avoimesti asioista.   | 1        | 2 | 3 | 4 | 5 | 1       | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8  | Uskallan esittää kiperiäkin kysymyksiä.   | 1        | 2 | 3 | 4 | 5 | 1       | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9  | Käsitlemme virheitä positiivisesti oppimisen kannalta   | 1        | 2 | 3 | 4 | 5 | 1       | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10 | Voin kyseenalaistaa asioita ja olla eri mieltä esimieheni kanssa.   | 1        | 2 | 3 | 4 | 5 | 1       | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11 | Viihdyn hyvin työssäni.   | 1        | 2 | 3 | 4 | 5 | 1       | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12 | Olen mukana osastojen/yksiköiden välisissä tai monialaisissa tiimeissä.   | 1        | 2 | 3 | 4 | 5 | 1       | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13 | Ihmisiä valmennetaan toimimaan yhteistyössä.  | 1        | 2 | 3 | 4 | 5 | 1       | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14 | Koko henkilöstöltä pyydetään ideoita ja ehdotuksia.   | 1        | 2 | 3 | 4 | 5 | 1       | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15 | Luovuutta ja ongelmanratkaisua harjoitellaan ja edistetään.   | 1        | 2 | 3 | 4 | 5 | 1       | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16 | Tunnen sisäisen ja/tai ulkoisen asiakkaan ja ymmärrän asiakkaan vaatimukset.  | 1        | 2 | 3 | 4 | 5 | 1       | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17 | Asiakkaat ja/tai yhteistyökumppanit osallistuvat uusien tuotteiden ja palvelujen kehittämiseen.                       | 1        | 2 | 3 | 4 | 5 | 1       | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18 | Selvitämme säännöllisesti yhdessä yksikköni osaamistarpeet.   | 1        | 2 | 3 | 4 | 5 | 1       | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 19 | Saan riittävästi tietoa tulevista osaamisvaatimuksista.   | 1        | 2 | 3 | 4 | 5 | 1       | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 20 | Yksikössäni on toimintasuunnitelman osana myös osaamisen kehittämis-/hankkimissuunnitelma.                            | 1        | 2 | 3 | 4 | 5 | 1       | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 21 | Mietimme yhdessä, miten voisimme tehdä jonkun asian vielä paremmin.   | 1        | 2 | 3 | 4 | 5 | 1       | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 22 | Meillä on järjestettyjä benchmarking-projekteja.  | 1        | 2 | 3 | 4 | 5 | 1       | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 23 | Tunnistamme helposti koko yrityksessä hyvät toimintatavat ja siirrämme niiden osaamisen yksiköstä/osastosta toiselle. | 1        | 2 | 3 | 4 | 5 | 1       | 2 | 3 | 4 | 5 |

|    |   | Nykytila |   |   |   |   | Tärkeys |   |   |   |   |
|----|---|----------|---|---|---|---|---------|---|---|---|---|
| 24 | Käytämme aikaa projektien ja tehdyn työn arviointiin ja mietimme yhdessä, mitä kustakin projektista opimme.   | 1        | 2 | 3 | 4 | 5 | 1       | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 25 | Uusien toimintatapojen harjoitteluun kannustetaan.  | 1        | 2 | 3 | 4 | 5 | 1       | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 26 | Meillä on käytössä henkilökohtaisia valmennustapoja, kuten mentorointi, coaching, työnohjaus ym. ohjelmia, joilla kokeneemmat jakavat omaa osaamistaan. | 1        | 2 | 3 | 4 | 5 | 1       | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 27 | Ihmisiä kannustetaan jatkuvaan oppimiseen ja omaehtoista kouluttautumista tuetaan.  | 1        | 2 | 3 | 4 | 5 | 1       | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 28 | Saan helposti tietoa siitä, kuka yrityksessä osaa mitään.   | 1        | 2 | 3 | 4 | 5 | 1       | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 29 | Käymme tiiminä/ryhmänä/yksikkönä säännöllisesti kehityskeskustelut.   | 1        | 2 | 3 | 4 | 5 | 1       | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 30 | Käyn kehityskeskustelut säännöllisesti esimieheni kanssa.   | 1        | 2 | 3 | 4 | 5 | 1       | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 31 | Saan työstäni säännöllisesti palautetta.  | 1        | 2 | 3 | 4 | 5 | 1       | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 32 | Saan työni onnistuneen tekemisen kannalta riittävästi tietoa.   | 1        | 2 | 3 | 4 | 5 | 1       | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 33 | Esimieheni valvoo, että noudatan sovittuja yhteisiä menettelytapoja.  | 1        | 2 | 3 | 4 | 5 | 1       | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 34 | Ihmisten työssäjaksamista seurataan säännöllisesti.   | 1        | 2 | 3 | 4 | 5 | 1       | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 35 | Ihmisten sitoutumista ja motivaatiota seurataan säännöllisesti (esim. ilmapiirimittauksilla).   | 1        | 2 | 3 | 4 | 5 | 1       | 2 | 3 | 4 | 5 |

